© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

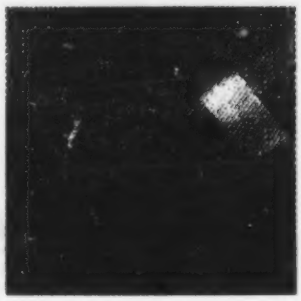
REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Collaboration entre conseils scolaires

Tous ensemble pour en avoir plus



Commission d'amélioration de l'éducation
Octobre 2000

Table des matières

1. ***Introduction***
   - Renseignements généraux sur l'étude
   - Notre orientation

2. ***Étude de cas de collaboration : les coopératives d'achat***
   - Nos objectifs
   - Notre action

3. ***Nos constatations***
   - Qu'est-ce qui se passe en Ontario?
     - Bref historique du principe d'achat conjoint en Ontario
     - Systèmes d'achat conjoint actuels
   - Qu'est-ce qui se passe ailleurs?
     - Conjoncture
     - Variété des modèles
     - Quelques pratiques novatrices

4. ***Qu'avons-nous appris?***
   - Avantages de la collaboration
   - Défis que confrontent les entreprises d'achat conjoint
   - Que faut-il mettre en place pour que les entreprises d'achat conjoints réussissent?

5. ***Notre opinion***
Maximisation des avantages de la collaboration
Prochaines étapes

6. ***Sommaire et recommandations***
Parties complémentaires
Annexe A - Liste de sujets et de questions retenus
Annexe B - Inventaire des coopératives d'achat de l'Ontario

7. ***Autres sites consultés au Canada et aux États-Unis***

Introduction

Par ce rapport, nous cherchons à favoriser une plus grande collaboration entre les conseils scolaires de district de l'Ontario. Pour déterminer la façon dont ces derniers peuvent tirer partie d'une collaboration accrue, la CAE a mené une enquête d'envergure sur des activités d'achat coopératif. Ce document contient les renseignements que nous avons obtenus dans le cadre de notre étude de cas et illustre comment nos conclusions pourraient être exploitées pour accroître la collaboration entre conseils scolaires dans tous les secteurs de leur activité.

Renseignements généraux sur l'étude

La CAE a été constituée en 1997 pour surveiller la transition à un nouveau système de conseils scolaires de district. En janvier 1998, ce processus a entraîné la fusion des 129 conseils scolaires de l'Ontario en 60 nouveaux conseils et la création simultanée de 12 conseils de langue française. L'année suivante, le ministère de l'Éducation a demandé à la CAE d'effectuer une étude systématique des progrès accomplis par les 72 nouveaux conseils scolaires.

À la demande du ministère, nous avons axé notre étude sur six des aspects de la restructuration des conseils scolaires. Trois d'entre eux ont revêtu une importance capitale dans l'élaboration de notre étude sur la collaboration en matière d'achat. Ces trois aspects sont les suivants :

- création de mécanismes novateurs et rentables de prestation de services non liés à l'enseignement (coopératives, consortiums, partenariats et initiatives conjointes patronales-syndicales);
- adoption de pratiques tournées vers l'avenir ayant aidé les conseils à appliquer les réformes de l'éducation;
- possibilités de rehausser l'efficacité des opérations des conseils.

> *Il existe dans la province une multiplicité de coopératives qui illustrent ce que l'on entend par une bonne administration et de bonnes politiques.*

Nos constations touchant les progrès accomplis par les conseils dans chacun de ces secteurs ont été publiées dans 72 rapports individuels sur les conseils scolaires. Nous les avons aussi résumées dans trois rapports provisoires et dans notre rapport définitif intitulé *La voie de l'avenir - IV : Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité* (avril 2000).

Nos études des progrès accomplis par les conseils scolaires ont révélé qu'un grand nombre des conseils de l'Ontario ont trouvé de nouveaux moyens de fonctionner qui contribuent à l'accroissement de la rentabilité et de la qualité des services qu'ils dispensent. Ainsi, de multiples conseils collaborent dans des domaines comme l'achat, le transport, le perfectionnement professionnel et les technologies de l'information. Ces entreprises conjointes, dont fait état notre document intitulé *Rapport sur les meilleures pratiques efficaces* (avril 2000), permettent aux conseils de partager les avantages de la réduction des coûts d'achat, de la réduction du double-emploi, de l'accroissement du

savoir-faire et de l'amélioration de la qualité des services.

Nous avons aussi appris, à la lumière des études des progrès accomplis, que les entreprises conjointes regroupant des conseils scolaires sont des exemples d'une bonne administration et de bonnes politiques publiques. À titre d'illustration, nous avons constaté que la collaboration constitue l'une des stratégies les plus judicieuses que les conseils scolaires puissent appliquer pour faire en sorte qu'ils consacrent le plus d'argent possible à la salle de classe. Néanmoins, la collaboration entre conseils n'est toujours pas la norme en Ontario.[1]

Dans *La voie de l'avenir - IV*, nous avons dit que les conseils devraient mettre en commun plus de services. Ayant aussi admis que certains obstacles - tant à caractère pratique que politique - doivent être franchis pour garantir une plus grande collaboration entre conseils scolaires, nous avons recommandé au ministère de l'Éducation de « concevoir un processus qui déboucherait sur une plus grande collaboration et un plus grand partage des services entre conseils scolaires, pour que ces derniers puissent réaffecter plus d'argent à la salle de classe ».[2]

Notre orientation

La question des achats a permis à la CAE de se pencher sur un large éventail de modes de collaboration dont certains regroupent souvent des partenaires du secteur public.

Nos études des progrès accomplis constituaient un excellent point de départ quant à l'examen des mécanismes sous-tendant les entreprises conjointes auxquelles participent les conseils scolaires. Elles nous ont amené à prendre connaissance de nombreux exemples de collaboration dans plusieurs domaines, dont le principal est l'achat. Les conseils scolaires de l'Ontario et d'ailleurs ont une tradition assez longue de collaboration en la matière. Ce qui nous a donc permis de nous pencher sur une large gamme d'entreprises conjointes, dont un grand nombre comprennent des partenariats entre des conseils scolaires et d'autres organismes publics. De ce fait, notre rapport insistera essentiellement sur les achats.

Grâce à notre étude des coopératives d'achat établies en Ontario et ailleurs au Canada et aux États-Unis, nous avons recueilli beaucoup de renseignements sur les achats entre les conseils scolaires. Nous avons obtenu des précisions sur :

- l'historique du principe d'achat conjoint;
- les mécanismes dont se servent les coopératives pour acquérir des biens et services;
- les différents types de coopératives d'achat connus;
- les relations entre les conseils scolaires et les coopératives;
- l'incidence des achats coopératifs;
- des exemples de pratiques novatrices adoptées par des coopératives d'achat;
- les avantages et les défis de l'achat conjoint;
- les facteurs clés du succès des entreprises d'achat conjoint;
- les orientations futures de l'achat conjoint en Ontario.

Ce qui importe le plus, c'est que nos recherches nous ont convaincus que l'on peut et devrait utiliser nos conclusions sur l'achat conjoint pour mener encore plus loin les entreprises conjointes créées dans de nombreuses autres sphères de l'activité des conseils scolaires.

Nos recherches ont établi que les conseils scolaires peuvent tirer et certes tirent profit de leur collaboration. Mais les entreprises conjointes auxquelles participent les conseils scolaires de l'Ontario semblent s'être constituées de façon informelle, et, par conséquent, n'ont pas atteint tout leur potentiel. D'après nous, il faut adopter une méthode systématique pour favoriser une collaboration accrue entre conseils scolaires. y compris les entreprises conjointes et les services à frais partagés. Nous entendons par là que, le ministère, de concert avec les conseils scolaires, devrait élaborer un ensemble de stratégies pour veiller à ce que ces derniers appliquent une méthode plus structurée lorsqu'ils se regroupent pour mener à bien leurs activités. Ils maximiseraient ainsi les avantages de leur collaboration.

Il nous faut répertorier, examiner et évaluer à fond une large gamme de modes de collaboration pour déterminer ceux qui sont les plus susceptibles de soutenir le développement de partenariats efficaces et durables parmi des conseils scolaires.

Nous estimons qu'il est à la fois utile et nécessaire d'adopter une méthode plus systématique pour accroître la collaboration entre conseils scolaires. Ceux-ci doivent, par exemple, prendre des mesures rapides pour formuler des politiques et des cadres de responsabilités dans le secteur qui nous occupe. Toutefois, nous pensons qu'à la longue, un mouvement plus important en vue de faire progresser la collaboration entre conseils fera appel au leadership du ministère de l'Éducation. Donc, nous concluons notre rapport en lui recommandant de répertorier, d'examiner et d'évaluer à fond une large gamme de modes de collaboration pour déterminer ceux qui sont les plus susceptibles de soutenir le développement de partenariats efficaces et durables entre conseils scolaires.

Étude de cas de collaboration : les coopératives d'achat

Nos objectifs

La CAE estime qu'une collaboration accrue entre conseils scolaires les aidera à exploiter leurs ressources de la façon la plus efficace possible pour améliorer la qualité de l'éducation des élèves. Forts de cette conviction, nous avons fait reposer notre étude de cas de collaboration sur trois objectifs :

Le premier était d'aider les conseils scolaires ayant mis sur pied des entreprises d'achat conjoint pour cerner les domaines méritant d'être améliorés, et d'orienter ceux éprouvant des difficultés à établir de pareilles entreprises. Voici les sujets de recherche que nous avons retenus dans le cadre de notre étude :

- nombre - et nature - des entreprises d'achat conjoint auxquelles participent les conseils scolaires de l'Ontario et d'ailleurs;
- variété des mécanismes de responsabilités et de gestion élaborés par les conseils pour contrôler et déclarer l'efficacité des entreprises d'achat conjoint;
- défis ou obstacles rencontrés en créant de telles entreprises;
- avantages de l'achat conjoint et conditions requises pour que de pareilles entreprises soient couronnées de succès.

Le deuxième consistait à appliquer les résultats de notre étude à un large éventail des opérations des conseils. En particulier, nous avons cherché à savoir comment il est possible d'améliorer et d'accroître certaines activités, comme les coopératives et les services à frais partagés, auxquelles collaborent les conseils scolaires.

Le troisième objectif était de donner au ministère, par le truchement de nos conclusions, notre avis sur les prochaines étapes requises pour inventorier les méthodes les plus susceptibles de faire avancer la collaboration entre conseils scolaires.

Notre action

Nos trois principaux objectifs définis, nous nous sommes arrangés pour préparer une liste de questions destinées à nous aider dans nos entretiens avec les représentantes et les représentants des coopératives d'achat. Puis, nous avons formé un groupe consultatif composé de professionnels des services d'achat des conseils scolaires et de représentantes et de représentants de fédérations d'employés, d'associations de professionnels de l'achat, d'associations de directions d'école et d'organismes du secteur privé.

Après avoir obtenu l'avis du groupe consultatif et les commentaires des équipes de la CAE qui avaient visité deux établissements pilotes, nous avons mis la dernière main à une liste de sujets et de questions conçus pour orienter les discussions avec les groupes d'achat de l'Ontario et d'ailleurs. Cette liste constitue l'annexe A du présent rapport.

Au cours de notre étude, des équipes composées d'un commissaire et d'un représentant des cadres supérieurs de la CAE, d'un rédacteur, et dans la plupart des cas, d'un membre du groupe consultatif ont rendu visite ou parlé à des représentants de 23 coopératives d'achat de l'Ontario. À l'annexe B figurent une liste et une description de chacune

de ces coopératives. Cet inventaire tient compte de la vaste majorité des coopératives d'achat de la province et illustre la gamme et la portée des activités se déroulant aujourd'hui dans ce secteur.

Nous avons aussi fait des recherches dans d'autres parties du Canada et aux États-Unis afin d'être au courant des pratiques adoptées ailleurs qui pourraient nous aider à poursuivre le développement d'entreprises conjointes en Ontario. Le site Web de la CAE *(http://eic.edu.gov.on.ca)* contient des renseignements sur ces endroits, ainsi que sur certains liens Web que les professionnels de l'achat pourraient trouver utiles.

Des membres du personnel des services d'achat des conseils scolaires ont aidé la CAE à entrer en contact avec des groupes s'occupant des achats conjoints. Nous nous sommes entretenus avec des représentantes et des représentants des conseils scolaires et, dans les cas où un groupe d'achat comptait d'autres organismes du secteur public, nous avons discuté avec des membres de ces derniers. Pendant chacune de nos visites, nous avons parlé de l'historique du groupe concerné, de sa structure, de ses principaux domaines d'action; de ses réalisations et des défis qu'il rencontre; des stratégies auxquelles il a recours pour fixer ses objectifs et contrôler sa performance; de ses mécanismes de responsabilisation; et de ses priorités pour l'avenir. Pour comprendre l'effet de l'achat conjoint sur différents groupes, nos équipes ont rencontré également - dans la mesure du possible - des représentants des groupes d'employés, d'entreprises locales, d'entreprises de fournitures et de groupes d'utilisateurs (p. ex. directions d'école).

Nous tenons à exprimer notre gratitude à l'endroit de tous ceux et celles qui ont participé à cette étude. Nous les remercions du temps qu'ils ont pris de leur horaire chargé pour s'entretenir avec nous. En particulier, nous avons apprécié la finesse de leurs commentaires sans laquelle nous n'aurions pas pu comprendre cette importante question. Un grand merci aux membres du groupe consultatif, qui ont donné de leur temps et de leur savoir-faire pour que cette étude soit un franc succès.

Nos constatations

Qu'est-ce qui se passe en Ontario?

Un bref historique du principe d'achat conjoint en Ontario

L'achat en commun, comparativement à la collaboration dans d'autres sphères, se pratique depuis longtemps entre conseils scolaires et d'autres organismes du secteur public de l'Ontario. Trois des coopératives d'achat dont nous avons rencontré des représentants au cours de notre étude fonctionnent avec succès depuis plus de 20 ans. Les autres sont en place depuis un peu moins de 10 ans en moyenne.

L'essor considérable qu'ont connu ces entreprises durant la dernière décennie découle en partie des initiatives prises par le ministère de l'Éducation pour stimuler la collaboration entre conseils scolaires. Au nombre de ces initiatives figurent :

1. **1. Le Fonds d'aide à la transition (FAT) :** En 1993, plus de 40 conseils scolaires ont reçu des subventions au titre du Fonds d'aide à la transition (FAT). Comme il est indiqué dans une étude effectuée en 1995 sur les initiatives[3] appuyées par le FAT, les sommes versées ont contribué à stimuler des activités conjointes menées dans plus de 10 secteurs, dont la technologie, le curriculum, l'achat et le perfectionnement professionnel. Plus de 20 millions de dollars, débloqués au titre du FAT, ont été injectés dans 103 projets.[4]

2. **2. Le groupe de travail de la région urbaine de Toronto pour la réalisation d'économies par les activités coopératives :** En 1994, un groupe de travail a été constitué par les conseils scolaires publics de la région urbaine de Toronto, le Conseil des écoles catholiques du Grand Toronto et le ministère de l'Éducation pour trouver des moyens de faire des économies par la prestation de services conjoints. Dans son rapport final (mai 1995), le groupe avait recommandé aux conseils publics de la région urbaine de Toronto de mettre en application les plans d'achat et d'entreposage en commun qu'ils avaient conçus. En septembre 1996, la Public School Boards of Metropolitan Toronto Purchasing and Warehousing

Cooperative était née et se voyait donner le mandat de desservir sept des huit conseils de la région.

3. **3. Les fonds de restructuration des conseils scolaires :** C'est pour aider les nouveaux conseils scolaires de district de la province après leur fusion en janvier 1998 que le ministère de l'Éducation leur a alloué plus de 380 millions de dollars au titre de la restructuration. De cette somme, juste un peu plus de 50 millions de dollars ont été octroyés pour soutenir une vaste gamme de projets conjoints regroupant deux ou plusieurs conseils scolaires.

Bien que les initiatives ministérielles aient contribué à encourager de façon remarquable la collaboration parmi les conseils, elles ne sont pas les seuls motifs de la décision prise par certains partenaires de constituer des entreprises conjointes.

D'après nos recherches, la possibilité de réaliser des économies est le moteur principal de la collaboration[5] entre les conseils et les organismes du secteur public. Nos délibérations avec 23 groupes d'achat conjoint de la province révèlent la même tendance. Les groupes conjoints se forment parce que leurs membres pensent que par la collaboration ils arriveront à *en avoir plus.* C'est-à-dire qu'ils pourront réduire les coûts des biens et services; améliorer et augmenter leur qualité; et réduire les risques liés à leur gestion. À la vérité, nombreuses sont les coopératives d'achat issues de la volonté déclarée par leurs membres, conseils scolaires et autres organismes du secteur public, d'adhérer au principe suivant : utiliser les deniers publics de la façon la plus efficace possible.

Les autres facteurs qui portent les groupes à travailler ensemble sont, entre autres, selon notre étude, une politique budgétaire responsable; la possibilité d'accomplir un travail plus fructueux; les possibilités accrues de mettre en commun leur savoir-faire; les directives émanant des cadres supérieurs; le désir de construire de nouveaux réseaux constitués de conseils scolaires et d'autres organismes du secteur public; et la restructuration des conseils scolaires.

Systèmes d'achat conjoint actuels

Qui en sont les partenaires?

En Ontario, l'achat conjoint se pratique entre des groupes allant de deux conseils scolaires coïncidents travaillant ensemble sans structure jusqu'à des groupes comptant plus de 40 organismes collaborant selon une structure plus formelle.

Tableau 1

Organismes partenaires	Nombre d'établissements
Conseils scolaires coïncidents	3
Conseils scolaires coïncidents et d'autres organismes du secteur public	12
Conseils scolaires d'une région et organismes du secteur public	4
Conseils scolaires faisant partie d'une coopérative provinciale	1
Autre	3
	23

Comme le montre le tableau 1, la coopérative la plus courante se compose de deux ou de plusieurs conseils scolaires coïncidents et d'une variété d'autres organismes publics comme les hôpitaux, les bureaux municipaux, les sociétés de conservation, les bibliothèques publiques, les universités, les collèges communautaires et les bureaux de services publics. Toutefois, nous avons aussi vu des coopératives ou des services conjoints qui ne comportaient que des conseils scolaires coïncidents; des coopératives qui réunissaient des conseils scolaires avoisinants et d'autres organismes du secteur public; et une coopérative provinciale créée en janvier 1998 par les 12 nouveaux conseils scolaires de langue française. Comment les groupes d'achat conjoint acquièrent-ils des biens et services?

La plupart des coopératives d'achat de l'Ontario acquièrent des biens et services par une combinaison de deux approches :

Appels d'offres conjoints : Comme l'ont décrit des représentants d'une coopérative, les appels d'offres conjoints comportent des activités de planification stratégique centralisées et des opérations décentralisées. Cela signifie que deux organismes ou plusieurs s'entendent sur une liste de biens et services ayant des caractéristiques communes et ensuite préparent des appels d'offres conjoints pour lesquels des fournisseurs présentent des soumissions. Pour participer à un appel d'offres conjoint, chaque organisme est tenu de « s'engager » avant la signature du contrat. Une telle exigence garantit le volume total de biens à se procurer par le truchement du contrat et permet aux organismes participants de profiter d'économies d'échelle considérables.

L'appel d'offres conjoint donne lieu à la signature d'un seul et unique contrat dans le cadre duquel un vendeur convient de fournir à deux ou à plusieurs des organismes participants un bien ou un service en vertu d'un ensemble commun de conditions, incluant le prix. Toutefois, le vendeur travaille séparément avec le service des achats de chacun des organismes. Par exemple, chaque organisme émet ses propres bons de commande et est facturé séparément par le vendeur.

Groupage : Dans cette approche plus informelle, les organismes participants signent leurs propres contrats, mais y prévoient des dispositions autorisant d'autres organismes du secteur public à acheter un produit à un vendeur selon les mêmes modalités (p. ex. prix). La particularité de cette méthode est qu'elle permet à des organismes de grande envergure de faire profiter des organismes plus petits des avantages de l'achat en gros (prix plus bas). Le volume total des achats éventuels n'étant pas consigné dans le contrat initial, il est possible que des organismes qui adoptent cette façon de faire n'obtiennent pas le prix unitaire le plus bas possible. La plupart des organismes ajoutent aussi dans leurs appels d'offres conjoints des dispositions portant sur le groupage.

Comment les groupes d'achat collectif fonctionnent-ils?

Les représentantes et les représentants de chacun des 23 établissements que nous avons visités appellent leur arrangement commun « achat conjoint ». Notre étude a révélé, qu'en dépit de cette terminologie commune, différents groupes appréhendent l'achat conjoint de façons très différentes. Comme l'illustre le tableau 2, on a recours aujourd'hui à différents modes de collaboration.

Tableau 2

Mode conjoint	Nombre d'établissements
Réseau de vendeurs	2
Organisme responsable	16
Services administratifs à frais partagés	3
Organisme de service régional	1
Autre	1
	23

De tous ceux que nous avons examinés le moins formel est le **réseau d'acheteurs.** Dans le cadre de ce réseau, une variété de partenaires du secteur public se regroupent d'abord et avant tout pour partager des renseignements et un savoir-faire. Les membres du réseau tendent à partager le même engagement à l'égard du travail collectif, mais, pour de multiples raisons, ne dressent pas une liste formelle de biens et services normalisés pour les appels d'offres conjoints. Donc, même si un réseau d'acheteurs peut conclure un faible nombre de contrats conjoints, la plupart des membres se retranchent derrière le modèle d'achat dit du « groupage ».

En Ontario, le modèle fondé sur la désignation d'un **organisme responsable** est la forme la plus usitée d'achat conjoint. Les coopératives qui adoptent ce mode de collaboration s'entendent sur les caractéristiques d'un article ou d'un service que deux ou plusieurs des organismes participants utilisent en commun, et, ensuite, désignent un organisme au sein du groupe pour assumer la responsabilité de mener à bien un processus d'appels d'offres et de signature de contrat relatif à l'article ou au service convenu. Le principal intérêt de ce modèle est qu'il peut

contribuer à réduire la charge de travail habituellement associée aux processus d'appels d'offres. Et cet avantage découle du fait que les divers membres de la coopérative mettent en commun les tâches liées aux appels d'offres visant différents produits. Par exemple, une des coopératives que nous avons visitées se procure de cette façon un nombre total de 50 produits. Cependant, chacun des 11 organismes participants n'assume la responsabilité (recherche, processus d'appels d'offres, règlement des différends avec les fournisseurs) que de 3 à 5 produits.

Si les réseaux d'acheteurs fonctionnent de façon tout à fait informelle, les coopératives qui opèrent selon le modèle fondé sur la désignation d'un organisme responsable tendent à adopter des modes de fonctionnement plus formels. À titre d'exemple, nous avons constaté que la plupart d'entre eux sont régis par une charte qui définit :

- les fonctions du comité exécutif de la coopérative (présidence et vice-présidence);
- les modalités communes d'achat conjoint;
- les droits de vote des membres reconnus et des membres associés;
- un code d'éthique que doivent respecter tous les membres.

De plus, certaines des coopératives qui appliquent ce mode de collaboration ont amorcé des processus de planification stratégique afin de se fixer des objectifs à long terme; elles ont publié des rapports annuels faisant état de leurs activités et de leurs réalisations; établi des mécanismes pour mesurer les économies qu'elles réalisent; et conçu des stratégies pour faciliter la communication entre les services d'achat participants, ou entre les services d'achat, leurs organismes d'attache et les membres du public.

Les **systèmes administratifs à frais partagés** représentent un troisième mode d'achat conjoint employé par les conseils scolaires que nous avons visités. En conformité avec ce modèle, deux conseils ou plusieurs conviennent de regrouper leurs services pour assurer quelques-uns ou la totalité des services que requièrent les conseils participants. En créant une seule entité, les conseils arrivent à éliminer le double-emploi et à réduire leur espace de bureau. Les modes d'administration à frais partagés que nous avons examinés incluent la formulation d'une politique d'achat commun et la création d'un service des achats appartenant à tous les conseils participants.

Le succès du mode d'administration à frais partagés étant tributaire de la contribution accrue des conseils participants, nous avons trouvé que les conseillers scolaires et les cadres supérieurs tendent à jouer un plus grand rôle dans l'élaboration et le contrôle de ces types de coopératives. Leur engagement fait partie des forces majeures du modèle. Toutefois, malgré ces avantages manifestes, nous n'avons trouvé parmi les établissements visités aucun qui avait complètement intégré les services d'achat de ses membres : les employés relevaient encore de leur conseil d'attache et la liste des produits normalisés achetés conjointement était, tout compte fait, très très courte.

Durant notre étude, nous avons aussi pu observer un exemple de ce qui pourrait s'appeler **organisme de service régional.** À plusieurs égards, ce mode de collaboration ressemble à des modes rencontrés ailleurs au Canada et aux États-Unis (voir « Qu'est-ce qui se passe ailleurs? », page 13). Créé en 1977, un tel organisme fournit aux administrations scolaires du Nord de l'Ontario un large éventail de services liés au curriculum et de services administratifs. Parmi ces services, on note la gestion des ressources humaines, les services d'agent de supervision, les services de conseils destinés aux élèves, l'organisation des activités de perfectionnement professionnel et le soutien aux technologies de l'information. Assorti d'un personnel réduit, ce mode de collaboration est géré par des représentants des conseillers scolaires et des administrations scolaires participants. Tout comme les coopératives, il peut permettre de faire des économies d'échelle par la coordination des services destinés à un groupe d'administrations scolaires, allégeant ainsi ces dernières du fardeau que représente la signature des contrats individuels.

Coopératives d'achat et conseils scolaires

Nous avons demandé aux représentants de chacun des conseils scolaires que nous avons visités comment ils aident et/ou contrôlent les opérations des coopératives d'achat. Ils nous ont répondu que, dans certains cas, les directrices et les directeurs de l'éducation ou les cadres supérieurs des finances des conseils participants jouent un rôle dynamique dans le fonctionnement des coopératives d'achat. Toutefois, la plupart des cadres supérieurs appuient ou reconnaissent la coopérative et confient aux cadres supérieurs chargés de l'achat la responsabilité d'acheter au nom du conseil par le biais de la coopérative et en conformité avec la politique d'achat du conseil. Les cadres supérieurs acheminent rarement les ressources ou d'autres formes de soutien actif vers les coopératives d'achat, ou contrôlent leurs activités. À quelques exceptions près, on nous a dit que les cadres supérieurs et les conseillers scolaires des conseils participants *ne* demandent *pas* au personnel responsable des achats de contrôler ni de déclarer les activités

en collaboration (économies réalisées ou pourcentage des biens et services achetés ensemble). Ces rapports très informels entre conseils scolaires et coopératives d'achat soulèvent des questions cruciales de nature politique sur lesquelles nous nous sommes penchés aux pages 18 et 23.

Au-delà du menu traditionnel des biens et services

Nous savons que la plupart des conseils scolaires participent à une forme ou une autre d'entreprise d'achat conjoint. Dans cette sous-section et les deux qui suivent, nous analyserons respectivement la gamme des biens et services que les conseils achètent en collaboration; le pourcentage du volume total de leurs achats qu'ils font ensemble; ainsi que les économies qu'ils réalisent de cette façon.

Dans la majeure partie des coopératives d'achat de l'Ontario, les appels d'offres ne concernent qu'une gamme restreinte de biens et services. Ainsi, les conseils scolaires, d'une manière générale, achètent conjointement du papier fin et des fournitures scolaires, mais très souvent n'arrivent pas à s'entendre sur des normes communes aux autres articles plus complexes comme les ordinateurs et les photocopieurs. Tel est le cas de nombre d'établissements que nous avons visités, surtout ceux qui regroupent une variété de partenaires du secteur public. Mais, certaines coopératives d'achat - anciennes et nouvelles - se sont aventurées dans l'achat de biens plus complexes, tels que les ordinateurs, le gaz naturel et le financement de dettes et d'immobilisations notamment.

D'après notre étude, les coopératives d'achat de la province qui sont parvenues à élargir leur menu traditionnel de biens et services pour y inclure des produits plus complexes possèdent l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes ou les deux :

- Elles ont élaboré des stratégies concrètes pour accroître la normalisation des biens et services et en élargir la gamme.
- Elles ont consacré des ressources - soit par la dotation en personnel ou par l'engagement de spécialistes externes - au renforcement de leur savoir-faire ou de leurs capacités administratives.

Dans l'ensemble, les conseils scolaires s'aventurent avec une précaution infinie dans des entreprises conjointes portant sur des produits non traditionnels. Mais, comment le montrent les entreprises de ce genre qui ont fait leurs preuves, l'accès à des ressources adéquates permet aux conseils ayant le temps et le savoir-faire nécessaires de négocier des contrats complexes de façon économe et judicieuse.

Quel volume des achats des conseils scolaires font-ils conjointement?

Bien que les conseils scolaires de district de l'Ontario s'acheminent sur la voie d'une plus grande collaboration en matière d'approvisionnement, la majorité des conseils n'achètent qu'un faible pourcentage de leurs biens et services en commun. Dans la plupart des cas, les conseils scolaires font autour de 20 pour 100 (en dollars) du montant total de l'ensemble de leurs achats par l'intermédiaire d'entreprises conjointes. Toutefois, dans certaines coopératives d'achat comme celles fondées sur le partage des frais administratifs, les conseils scolaires participants font jusqu'à 60 pour cent du volume total de leurs achats cette façon.

La faiblesse relative du volume des achats conjoints est attribuable, entre autres, à la résistance au changement et à la crainte de perdre le contrôle exercé sur les achats. À la page **18,** se trouve une analyse approfondie de la problématique liée à l'achat conjoint.

Les coopératives d'achat aident-elles les conseils à réduire ou à éviter les coûts?

La plupart des coopératives d'achat de l'Ontario ne sont pas dotées de mécanismes formels pour mesurer ou déclarer les économies réalisées par le système d'achat conjoint. Or, certains délégués ne cessaient de nous répéter que l'exploitation de coopératives permet *réellement* de réaliser des économies considérables. Quelques conseils scolaires et coopératives nous ont donné des preuves d'économies faites en achetant certains biens et services. Un des conseils nous a confié avoir réduit le coût annuel d'entretien de ses ascenseurs de plus de 30 pour 100 par la signature d'un contrat en collaboration avec d'autres organismes du secteur public de sa région. Et une coopérative qui a suivi les réductions des coûts d'achats au cours d'une période de cinq ans nous a affirmé que ce procédé a aidé chacun des conseils participants à économiser en moyenne de 8 à 12 pour 100 de leurs coûts annuels.

Certaines coopératives ont élaboré des méthodes pour calculer les économies réalisées, mais aucune approche n'est connue. À titre d'exemple, une coopérative compare les coûts actuels aux coûts historiques assumés par chaque membre (avant l'établissement de la coopérative) pour certains biens et services. Elle comptabilise aussi les économies réalisées sur le plan administratif par la réduction du nombre des bons d'achat et des chèques émis pour chaque produit. Une autre encore compare les coûts des achats indépendants (retracés largement par le biais d'études du marché) aux coûts des achats effectués actuellement grâce à son adhésion à une coopérative.

Essor des pratiques novatrices

Pendant cette étude, des représentants de coopératives d'achat de la province nous ont fait part d'un grand nombre d'idées et de pratiques novatrices. Nous avons relevé d'excellents exemples de créativité dans les domaines suivants :

- planification stratégique et financière;
- formulation de politiques;
- contrôle et déclaration de la performance, en particulier des stratégies visant à mesurer et à déclarer les économies faites et les évitements de coûts d'achat;
- méthodes visant à appuyer la collaboration entre conseils scolaires de langue française et conseils scolaires de langue anglaise;
- mécanismes favorisant la normalisation accrue des produits qui, traditionnellement, ne s'achètent pas en commun;
- les communications et le marketing;
- le perfectionnement professionnel;
- les achats conjoints de produits complexes (p. ex. services d'utilité publique et financement et gestion des installations).

Outre les pratiques novatrices en application *parmi* les coopératives d'achat, nous avons aussi entendu parler d'initiatives entre les représentants de différentes coopératives d'achat de la province. En 1991, par exemple, le comité d'achat de l'Association ontarienne des agents de l'administration scolaire a publié une brochure intitulée *A Guide to Cooperative Purchasing for School Boards*.

Nous estimons que les nouvelles coopératives d'achat comme celles établies plus longtemps auraient intérêt à se renseigner davantage sur ces pratiques exemplaires. Pour encourager une mise en commun soutenue entre les coopératives de la province, nous avons établi un inventaire des 23 établissements que nous avons visités. Cet inventaire comporte une liste de pratiques exemplaires et de renseignements sur les personnes-ressources de chaque coopérative et fait l'objet de l'annexe B.http://eic.edu.gov.on.ca

Orientations futures

Comme nous l'avons dit, les groupes d'achat conjoint de l'Ontario ont été formés autour d'un ensemble de buts communs, dont la concertation des efforts pour en avoir plus et pour promouvoir des activités comme le perfectionnement professionnel. Nous avons aussi répertorié des objectifs communs parmi les projets d'avenir de ces groupes. Ces objectifs sont notamment :

- l'accroissement de l'achat conjoint de produits plus complexes et de ceux qui traditionnellement ne s'achètent pas en commun;
- l'accroissement de la normalisation des produits;
- l'amélioration des instruments de mesure et de déclaration de la performance, afin de promouvoir l'intérêt des entreprises conjointes;
- l'élaboration de stratégies pour veiller à ce que les organismes plus petits participent de façon cohérente au processus de prise de décisions et aux activités coopératives (p. ex. recherche, préparation et évaluation des soumissions);
- l'accroissement des occasions de perfectionnement professionnel;
- le suivi des progrès du commerce électronique et de son impact en matière d'approvisionnement.

Nous avions aussi fréquemment entendu des gens parler de leur désir de voir leur action dans les entreprises conjointes être davantage reconnue par leur établissement d'attache. Par exemple, nombre de personnes se sont donné pour objectif de faire en sorte que leur établissement reconnaisse les activités de collaboration comme partie intégrante et obligatoire de leur description de tâches.

Qu'est-ce qui se passe ailleurs?

Conjoncture

Pour compléter les recherches que nous avons menées en Ontario, nous avons aussi examiné des systèmes de coopérative d'achat établis dans d'autres provinces du Canada et dans certaines parties des États-Unis. Nous avons trouvé que ce procédé est présent parmi les organismes publics de ces endroits-là depuis plusieurs années. Dans la présente section, nous donnons des exemples de coopératives d'achat et de pratiques novatrices triomphantes observées ailleurs et susceptibles d'aider à promouvoir la création d'entreprises conjointes en Ontario.

La plupart des coopératives d'achat existant dans d'autres régions du Canada ressemblent à celles de l'Ontario. Toutefois, les systèmes d'éducation et la loi en matière d'approvisionnement américains, différents de ceux de l'Ontario, ont donné lieu à des formes de collaboration inconnues dans notre province.

Nous en donnons pour illustration, les conseils scolaires américains qui reçoivent des fonds du gouvernement fédéral et de l'État dans lequel ils se situent et, de ce fait, sont assujettis à deux niveaux de législation en ce qui a trait aux pratiques d'achat. Ces dernières, sanctionnées par la loi, sont nombreuses, complexes et fastidieuses. En outre, la plupart des États comptent nettement plus de conseils scolaires que l'Ontario et les conseils américains sont en général beaucoup plus petits que les conseils ontariens moyens, et donc, ne disposent pas du personnel et des ressources nécessaires pour effectuer avec succès des achats indépendants. Tous ces facteurs font qu'un grand nombre d'organismes du secteur public, y compris les conseils scolaires, ont recours aux coopératives d'achat pour réduire au minimum les dépenses et le temps associés sur le plan administratif au respect des dispositions de la loi. Par contre, si le système judiciaire canadien exige que les processus d'approvisionnement se déroulent de manière équitable, cohérente et transparente, ces derniers ne sont pas régis par la loi, et de ce fait peuvent être établis par les organismes intéressés (conseils scolaires, ministères gouvernementaux) eux-mêmes.

Variété de modes de collaboration

Selon notre étude, le mode de collaboration basé sur la désignation d'un organisme responsable et le mode dit du réseau d'acheteurs sont courants aux Canada, aux États-Unis, ainsi qu'en Ontario. Au Nouveau-Brunswick et au Yukon, qui accusent chacun un nombre assez faible d'écoles, les achats sont complètement centralisés et s'effectuent par l'intermédiaire des organismes d'approvisionnement gouvernementaux. Par ailleurs, nous avons découvert aux États-Unis deux formes de collaboration non usitées en Ontario.

1. Les organismes de services éducatifs : Ces organismes ont été créés dès les années 50 en application d'une loi visant à fournir un soutien pédagogique et des services financiers aux conseils scolaires situés dans des régions déterminées. Ces services incluent les services d'approvisionnement (au moyen de stratégies comme les appels d'offres conjoints et le groupage), d'éducation de l'enfance en difficulté, de perfectionnement professionnel, de finances, de transport, d'impression, d'administration de tests et d'évaluation.

La plupart des organismes de services éducatifs sont dotés d'un personnel à temps plein et sont gérés par un conseil d'administration nommé par les conseils scolaires qu'ils desservent. Vu que ces organismes sont financés par l'État, leurs directrices et leurs directeurs généraux sont évalués tant par les commissions d'éducation de l'État que par leur propre conseil d'administration.

Dans plusieurs cas, le but de ces organismes est de garantir le principe d'équité dans la prestation des services destinés aux élèves des différentes parties d'un État, en équilibrant le pouvoir d'achat des petits et des grands conseils scolaires. Par exemple, certains organismes de services éducatifs ont pour mandat de conclure des contrats d'achat de biens et services qui favorisent des conseils plus petits de la région s'ils le veulent.

2. Organismes d'approvisionnement pour l'éducation : Ce type d'organisme ressemble à l'organisme de services éducatifs en ce sens que son but premier est de fournir des services aux conseils scolaires. La distinction

fondamentale entre les deux est que l'État n'accorde pas son soutien à l'organisme d'approvisionnement pour l'éducation, qui se veut plutôt une *entreprise* axée sur le principe de la rémunération à l'acte. Une autre distinction digne d'attention est que ce même organisme achète des produits au nom de ses membres. Au cours de nos recherches, nous ne sommes tombés que sur une seule coopérative de ce genre.

Comme les conseils scolaires de l'Ontario, les conseils scolaires de l'Amérique du Nord exploitent une variété de méthodes d'achat conjoint, tout dépend des biens et services qu'il leur faut. Ainsi, un conseil peut faire partie d'un réseau régional non structuré d'acheteurs afin de se procurer des fournitures de bureau et des produits de papier, et être aussi signataire d'un contrat d'appels d'offres conjoints pour l'achat de logiciels et de photocopieurs.

Quelques pratiques novatrices

D'un bout à l'autre de l'Amérique du Nord, on est en train de prendre des mesures importantes pour appuyer le principe d'achat conjoint dans le secteur public. Nos recherches nous ont permis de cerner quatre types de pratiques novatrices qui pourraient être appliquées au système d'éducation de l'Ontario.

L'une d'elles est **l'aide accordée aux projets de collaboration** par les associations d'éducation ou les services gouvernementaux. Aux États-Unis, les associations étatiques réunissant les cadres supérieurs des conseils scolaires offrent un appui solide au personnel chargé des achats et aux coopératives d'achat. Elles assurent au personnel chargé des achats, des services exhaustifs de perfectionnement professionnel, notamment des stratégies en vue d'une collaboration efficace. Les conseils paient un droit d'adhésion à l'association et paient aussi pour des services spécifiques comme la formation. Dans certains États, le ministère de l'éducation ou bureau des achats de l'État joue un rôle semblable.

Une autre pratique novatrice est l'adoption d'organismes de services éducatifs axés sur le **recouvrement des coûts**. Aux États-Unis, les fonds accordés par l'État aux organismes de services éducatifs sont réduits de façon drastique. Par conséquent, ces organismes se reconstituent en appliquant de plus en plus des modèles inspirés du secteur privé. Ces organismes ne sont pas des organismes à but lucratif, mais leur raisonnement est qu'ils ne pourront « survivre » que si leurs services répondent aux besoins de leurs clients et s'ils peuvent recouvrir les coûts entraînés par la prestation des services.

Nos recherches ont également révélé l'existence d'excellents **systèmes d'achat coopératif assisté par le Web**. Ces systèmes soutiennent les projets coopératifs en assurant aux conseils scolaires un accès rapide et facile à un grand nombre de contrats. Normalement, une coopérative affiche des contrats sur son site Web, les membres naviguent sur le Web et se constituent un « panier » de produits pour lesquels ils préparent ensuite un bon de commande. Dans le cas des coopératives qui appliquent le système d'appels d'offres conjoints, les soumissions peuvent être affichées sur leur site Web pour que les membres puissent les examiner. Puis, ces derniers sollicitent la participation aux soumissions qui seront présentées ultérieurement et qui les intéressent. De nombreuses coopératives disposant de sites Web publient des invitations à soumissionner et sollicitent des propositions en ligne. Le site Web BCBid, administré par la direction des services d'achat de la commission d'achat de la Colombie-Britannique, illustre bien ce genre de système. On nous a signalé que certaines coopératives d'achat se proposent d'élargir leurs systèmes d'achat axé sur le Web afin d'assurer une liaison directe avec les vendeurs et, à la longue, connecter leur système d'achat avec les systèmes de comptabilité de leurs clients.

Pour finir, de multiples bureaux d'achat de villes et d'États américains ont énoncé des politiques exigeant l'adoption de **pratiques d'achat englobantes**. Leurs politiques renferment des dispositions les engageant à respecter les règles d'éthique et à appuyer les petites entreprises et les entreprises appartenant à des femmes ou à des personnes issues des groupes minoritaires ou les deux. Le personnel de ces bureaux supervise régulièrement la prestation des fournisseurs afin de s'assurer qu'ils se conforment aux politiques en question.

Qu'avons-nous appris?

Comme nous l'avons dit tout au long de ce rapport, nos recherches nous ont appris beaucoup de choses sur les différents modes d'achat en collaboration qui existent en Ontario et ailleurs. Les connaissances que nous avons acquises nous permettent de comprendre comment nous pourrions à l'avenir améliorer le principe d'achat en

collaboration. Dans cette section, nous parlerons de ce que nous avons appris sur les avantages de l'achat en collaboration; nous nous pencherons sur les problèmes qui empêchent les coopératives d'achat d'atteindre tout leur potentiel et nous présenterons une vue de ce à quoi une coopérative d'achat triomphante pourrait ressembler si les questions qui se posent actuellement étaient résolues.

Avantages de la collaboration

Quoiqu'il soit difficile de mesurer toute la gamme des avantages financiers que présente une démarche de collaboration, on nous a toujours fait comprendre que la possibilité de faire des économies constitue l'un des intérêts majeurs des coopératives d'achat. Ces économies sont attribuables au fait que par la collaboration les conseils peuvent tirer profit des économies d'échelle en achetant en vrac.

On nous a aussi expliqué que les avantages de la collaboration ne se réduisent pas au simple fait d'économiser de l'argent mais peuvent être aussi d'aider les conseils scolaires à « en avoir plus ». Cela signifie qu'en travaillant ensemble dans des secteurs comme l'achat, les conseils réduisent leurs coûts d'achat *et* tirent partie de l'amélioration de la qualité des biens et services et d'une plus grande efficacité de leurs processus d'achat, avantages qu'ils passent à leurs employés et à leurs élèves.

Lorsque des coopératives regroupent des conseils ou des organismes de petite et de grande tailles, les avantages de la collaboration semblent être plus importants pour les partenaires plus petits, parce que, à cause du volume de leurs achats, les petits conseils et organismes, à eux seuls, ne peuvent pas bénéficier des économies d'échelle. Ils ne disposent pas non plus d'une large variété d'expertise, car leur service ou division des achats est, d'une manière générale, doté d'un seul employé. Les petits partenaires comme les grands, malgré ce « déséquilibre », nous ont déclaré, à notre grande satisfaction, que le but visé par la collaboration est d'utiliser de la façon la plus efficace possible les deniers publics, indépendamment du conseil ou de l'organisme qui en tire le plus grand profit.

Les avantages financiers de la collaboration ont toujours été considérés comme ce qui incite le plus les conseils scolaires à travailler ensemble. Cependant, les autres intérêts de la collaboration, tout en n'étant pas toujours faciles à comptabiliser sous forme de dollars, peuvent aboutir directement à des améliorations de la qualité et de l'efficacité des opérations des conseils. Les représentants des coopératives d'achat de l'Ontario et d'ailleurs nous ont répété à satiété que les entreprises conjointes :

- réduisent la charge de travail et le double-emploi;
- accroissent le savoir-faire en permettant à un plus grand groupe d'acquérir les compétences et les connaissances voulues;
- améliorent les relations entre vendeurs *et* utilisateurs (p. ex. les écoles) en rationalisant les procédures;
- insistent sur des façons novatrices et originales de faire des affaires par le partage des pratiques exemplaires;
- contribuent à l'amélioration des procédures de résolution de problèmes;
- accroissent le professionnalisme en garantissant de plus grandes possibilités de perfectionnement professionnel formel et informel;
- suscitent un plus grand respect du principe d'équité entre les petits et les grands conseils en facilitant l'accès des premiers à des ressources qu'ils ne pourraient pas obtenir seuls;
- aident à installer un climat de confiance entre les conseils et à améliorer leurs relations de travail.

Une autre étude sur la collaboration entre conseils scolaires conclut que « l'on ne devrait pas sous-estimer »[6] l'intérêt de ces avantages et les considérer comme étant purement financiers. Selon nous, nos recherches corroborent cette conclusion.

Défis que confrontent les entreprises d'achat conjoint

Les Ontariennes et les Ontariens ont fait preuve de beaucoup de bonne foi et d'acharnement sur le plan de la création des entreprises d'achat conjoint de la province, et nombreux sont les organismes participants qui voudraient passer à une plus grande collaboration. Mais une multiplicité de problèmes les retient et il importe de les résoudre. En voici quelques-uns :

Temps : La plupart des entreprises conjointes de l'Ontario ont été formées et sont gérées par un groupe de

bénévoles déterminés. Très peu bénéficient des services d'une personne dévouée rémunérée. Donc, les membres se voient dans l'obligation d'établir un équilibre entre leurs activités conjointes et leur travail ordinaire. Cette situation est particulièrement pénible pendant les périodes de grande activité (lorsque l'on présente des soumissions pour de nouveaux contrats) et pour les particuliers (membres d'un comité exécutif) qui donnent bénévolement beaucoup de leur temps à une coopérative.

Taille : Dans la plupart des cas, les coopératives conjointes débutent comme des initiatives locales, et restent souvent cantonnées à une région restreinte. Cet aspect local peut limiter leur potentiel de croissance. Néanmoins, on nous a dit qu'une pluralité de facteurs ont ralenti l'élan de coopératives qui voulaient s'étendre. Parmi ces facteurs, on a cité le manque de temps, des préoccupations liées à l'augmentation des coûts de livraison et l'insuffisance de soutien de la part des cadres supérieurs.

Connaissances : Si les professionnels du domaine des achats peuvent être agréés par une variété d'établissements postsecondaires et d'associations professionnelles, on n'a pas encore introduit des programmes de formation qui portent essentiellement sur la question de la collaboration.

Ressources : D'une manière générale, les conseils scolaires et les autres organismes du secteur public n'allouent ni le temps ni l'argent nécessaires à la création ou à l'amélioration des entreprises d'achat conjoint. En l'absence de fonds désignés à cet effet, les organismes ont dû se contenter des initiatives ministérielles (comme les fonds accordés au titre de la restructuration) pour financer de telles initiatives.

Incidence sur les vendeurs locaux : Les coopératives d'achat se trouvent devant le défi permanent d'établir un équilibre entre les économies d'échelle et les effets qu'elles peuvent avoir sur les entreprises locales. Si les appels d'offres conjoints visant de gros volumes aident à abaisser les coûts d'achat, nombreuses sont les coopératives qui craignent que les vendeurs locaux n'arrivent pas suffisamment à soutenir la concurrence avec les vendeurs de plus grand calibre qui offrent une gamme étendue d'options pour ce qui est du volume et de la livraison.

Normalisation : Arriver à une entente sur la normalisation des caractéristiques des biens et services constitue un défi constant pour les membres des coopératives d'achat. Ceci est particulièrement vrai des coopératives comptant différents partenaires. Les préférences d'achat traditionnelles et les politiques et procédures d'achat de chaque organisme freinent la normalisation et compromettent la croissance des coopératives.

Soutien : Le manque de soutien politique et organisationnel est sans doute l'un des plus grands défis auxquels font face la plupart des coopératives d'achat. Si certains projets de collaboration entre conseils scolaires reçoivent beaucoup d'attention de la part des conseillères et des conseillers et des cadres supérieurs, les membres de la plupart des coopératives luttent continuellement pour obtenir reconnaissance et soutien pour leur action.

Sur le plan politique, la collaboration entre conseils scolaires en matière d'achat fait rarement partie des attentes des conseillères et des conseillers scolaires. Par conséquent, dans la majorité des conseils :

- Les conseillers scolaires ne tiennent pas les cadres supérieurs responsables du contrôle de la performance de pareilles entreprises.
- Pour les conseillers scolaires et les cadres supérieurs, les activités d'achat conjoint n'ont pas un rôle stratégique dans la performance ou le succès de leur conseil.
- Le principe de collaboration n'est pas reconnu formellement dans les descriptions de tâches ni les évaluations du personnel.
- Les efforts visant à normaliser les biens et services des conseils par rapport à ceux d'autres organismes ne sont pas placés au rang des priorités.

Il en résulte que les coopératives d'achat ne sont pas intégrées à la structure ou la culture organisationnelle des conseils scolaires. Elles sont plutôt et, le plus souvent, des entités informelles gérées par un petit groupe de particuliers engagés. Il est difficile de s'imaginer comment de telles entreprises prendront de l'essor ou même se maintiendront à la longue.

Au cours de notre étude, la CAE a appris une leçon cruciale qui est ceci : ce sont les organisations et non les particuliers qui sont la clé du succès de la collaboration. Nous entendons par là qu'il ne sera facile d'arriver à une

plus grande collaboration entre conseils scolaires tant que ce principe ne sera pas inscrit dans les priorités de l'ensemble des conseils scolaires, et restera l'affaire d'une poignée de personnes dévouées _uvrant au sein des conseils. Même si notre étude de cas a porté essentiellement sur l'achat en collaboration, nous estimons que cette constatation est vraie en ce qui concerne les entreprises conjointes de tous les secteurs de l'activité des conseils. La dernière section de ce rapport intitulé « Notre opinion » s'étend plus en longueur sur ce thème.

Que faut-il mettre en place pour que les projets conjoints réussissent?

À quoi ressembleraient les projets conjoints si les murs qui font écran à une plus grande collaboration étaient abattus? D'après notre étude, les entreprises d'achat conjoint peuvent être florissantes si certains facteurs sont en place. Parmi ces derniers citons :

- la reconnaissance et le soutien constants de la part des conseillères et des conseillers scolaires de même que des cadres supérieurs des conseils participants;
- un leadership cohérent;
- l'allocation du temps et des ressources nécessaires (une personne rémunérée affectée à cette tâche);
- une vision commune de la collaboration qui repose sur le principe fondamental de l'engagement à l'égard de l'action commune pour le bien-être des élèves et du personnel de tous les conseils participants;
- l'élaboration d'un plan stratégique à long terme;
- une insistance plus forte sur le service à la clientèle;
- des stratégies de communication efficaces entre les conseils participants;
- une plus grande confiance et un engagement à une prise de décisions partagée .

Notre opinion

Les recherches que nous avons menées sur les coopératives d'achat en Ontario et ailleurs servent d'étude de cas de collaboration. À nos yeux, cette étude constitue un premier pas important vers une meilleure compréhension de la façon dont nous pouvons accroître - et améliorer - les projets conjoints auxquels participent les conseils scolaires dans des domaines comme les ressources humaines, les services de soutien aux élèves, le fonctionnement des installations, le transport, la prestation des programmes (p. ex. enseignement à distance), et toute une gamme de services commerciaux.

Les activités de collaboration de tous genres peuvent avoir plusieurs avantages pour les conseils scolaires. Nous avons cerné quelques défis cruciaux qu'il faut relever avant qu'une plus grande collaboration devienne la norme parmi les conseils scolaires de l'Ontario. Mais, comme les innombrables représentants des coopératives d'achat que nos équipes d'étude ont rencontrés, nous croyons que ces défis peuvent être surmontés.

Selon nous, une plus grande collaboration aidera les conseils scolaires et les systèmes d'éducation de l'Ontario à utiliser de façon plus efficace les ressources dont ils disposent et à améliorer la qualité de l'éducation dispensée aux élèves. Dans cette dernière section de notre rapport, nous avons décrit les prochaines mesures que les conseils et le ministère de l'Éducation doivent prendre pour améliorer la collaboration entre les conseils scolaires de la province dans leur ensemble.

Maximisation des avantages de la collaboration

Le nombre d'entreprises conjointes qui existent en Ontario a progressé au cours de la dernière décennie. Pour la plupart, ce développement a été stimulé par des initiatives ministérielles, mais une grande partie est le résultat direct de la bonne volonté et de l'acharnement au travail manifestés par des particuliers engagés au sein des conseils scolaires et d'autres organismes du secteur public. Nous saluons leur détermination et nous pensons que l'on pourrait et devrait faire beaucoup plus pour faire progresser davantage les entreprises conjointes de la province.

Vu que ces entreprises manquent souvent de soutien organisationnel cohérent, elles sont mises sur pied et gérées de façon *informelle*. À titre d'exemple :

- Leurs objectifs et structures de fonctionnement tendent à être informels.
- Le gouvernement et les conseils de gestion leur offrent un soutien réduit.
- Les cadres de responsabilité et les stratégies visant à contrôler leur performance ne sont pas aussi développés qu'il le faudrait.
- La viabilité à long terme tend à reposer sur la bonne volonté des conseils et des organismes participants.
- Seul un petit pourcentage des activités des conseils sont effectuées de façon coopérative.

Par ailleurs, les caractéristiques des entreprises conjointes et le degré de collaboration dont elles bénéficient ne sont pas uniformes dans toute la province.

En dépit de cette approche informelle, un grand nombre de coopératives ont pu mettre au point certaines approches novatrices et rentables tant sur plan individuel que sur le plan local. Bien que nous nous réjouissions de constater ces réalisations, nous croyons qu'une *augmentation* de la collaboration est maintenant nécessaire (y compris par exemple, la prestation d'une plus grande variété de services, de réseaux s'étendant sur de vastes régions de la province, un leadership et un soutien plus cohérents de la part des conseils ou des organismes participants) de sorte que les conseils scolaires puissent en avoir plus. Comme nous l'avons dit auparavant, en avoir plus signifie qu'en travaillant ensemble, les conseils peuvent réduire leurs coûts *et* améliorer la qualité et l'efficacité de leur action. Il est clair que l'approche informelle en usage actuellement n'est pas susceptible d'aboutir à une amélioration de la collaboration.

Donc, comment pouvons-nous accroître celle-ci entre conseils scolaires? Selon nous, le nombre des entreprises conjointes n'augmentera que par l'élaboration d'une approche plus *systématique* de la création de partenariats efficaces et durables. C'est à dire, nous estimons que le ministère de l'Éducation, de concert avec les conseils scolaires, devrait fixer un ensemble de stratégies à l'échelle de la province pour garantir que les conseils appliquent une approche plus coordonnée de l'élaboration d'une vaste gamme d'entreprises conjointes.

On a dit à nos équipes de recherche plusieurs fois qu'un seul mode de collaboration peut ne pas convenir à tous les services que les conseils scolaires offrent ni à tous les besoins des conseils des différentes régions de la province. S'il est sans doute impossible - ou à la vérité désirable - de concevoir une seule approche, nous avons le sentiment que cette idée est devenue une sorte de réponse « automatique » et, comme telle, freine les progrès en ce qui concerne l'amélioration des entreprises conjointes et l'augmentation de la collaboration. Nous croyons qu'il est possible d'élaborer une approche coordonnée qui :

- aidera à faire de la collaboration entre conseils scolaires la *norme* dans la province;
- rehaussera la gamme des services coopératifs ou des services à frais partagés;
- permettra aux conseils scolaires d'aborder le principe de la collaboration de façon plus systématique, en ayant une vision commune des pratiques efficaces comme la planification stratégique à long terme, l'insistance sur les services, la dotation en personnel, les stratégies de communication judicieuses, l'engagement à la prise décisions en commun, une reconnaissance et un soutien cohérents de la part des conseillères et conseillers scolaires et des cadres supérieurs des conseils participants.

Les conseils scolaires de la province font déjà partie de quelques coopératives exemplaires, desquelles on peut s'inspirer pour construire un ou des nouveaux modes de collaboration. Toutefois, comme nous l'avons fait remarquer précédemment, ces coopératives tendent à prendre naissance comme des initiatives locales et à rester des initiatives locales qui ne s'occupent que d'un seul projet (p. ex. achats ou perfectionnement professionnel). Il n'y a pas en Ontario d'exemples de coopératives bien développées qui fournissent une *gamme élargie de services rentables* à une *grande variété de conseils* situés sur un *vaste territoire de la province*.

En l'absence d'un exemple concret, il est difficile d'imaginer ce que pourrait être un nouveau mode de collaboration entre conseils scolaires. Plusieurs options semblent mériter une recherche plus approfondie. Sans doute les conseils ont-ils aussi besoin d'une variété de modes de collaboration, chacun adapté aux différents services qu'ils offrent. Il est par ailleurs possible que la collaboration entre conseils fonctionne davantage si l'on avait recours à une combinaison de modes tant provinciaux que régionaux et locaux . Au cours de nos recherches, nous avons appris, par exemple, ce à quoi un mode de services régionaux pourrait ressembler.

Qui pourraient en être les partenaires? Un mode de services régionaux pourrait regrouper un certain nombre de conseils d'une région déterminée de la province.

Comment les bureaux de services régionaux pourraient-ils fonctionner? Des bureaux de services régionaux pourraient appartenir en commun à des conseils scolaires membres et pourraient être gérés par eux. De cette façon, chaque centre pourrait concevoir des systèmes répondant aux besoins particuliers des conseils de sa région, et s'assurer que tous les conseils partagent les frais d'administration du centre sur une base proportionnelle (p. ex. selon la taille de chaque conseil). Les bureaux de services régionaux pourraient offrir des services à des conseils scolaires d'une région déterminée de la province, mais les employés de deux ou de plusieurs bureaux régionaux pourraient travailler ensemble à la réalisation d'initiatives particulières.

Comment pourraient-ils être gérés? Les centres de services régionaux pourraient être gérés par chacun des conseils scolaires participants et être responsables devant chacun d'eux. On pourrait envisager la création d'une structure de gestion dotée d'un conseil d'administration dont les membres seraient nommés par chacun des conseils participants. Dans le cadre de ce modèle , chaque conseil scolaire pourrait participer à l'élaboration des objectifs stratégiques du centre, et des mécanismes de responsabilités seraient mis en place afin de garantir la responsabilité des cadres supérieurs à l'égard du contrôle et de la déclaration de la performance du centre.

Quels types de services pourraient être fournis? Un mode de services régional peut comporter une vaste gamme de services, notamment des services d'achat, de comptabilité, de paie, de transport, de perfectionnement professionnel, de ressources humaines et de technologies de l'information.

Il est possible d'envisager un mode de services régionaux pour les conseils scolaires de l'Ontario qui rassemblerait un nombre total de six centres de services : Nord-Est, Nord-Ouest, Sud-Est, Centre-Sud, Sud-Ouest et un bureau provincial desservant les 12 conseils scolaires de langue française.

Il nous semble que cela vaudrait la peine de faire une recherche plus poussée sur un mode de services régionaux ainsi que sur d'autres modes de collaboration. Néanmoins, tant que nous ne pourrons pas appuyer notre étude sur un modèle de centre de services régionaux en activité, nous ne pourrons pas établir en Ontario, les contraintes et les avantages réels de ce type d'approche.

Ce rapport ne présente que l'amorce d'un dialogue complet qu'à notre avis il faut ouvrir sur la question de la collaboration entre conseils scolaires. L'étude que nous avons menée sur les coopératives d'achat de la province nous a convaincus que les conseils scolaires peuvent atteindre de nouveaux échelons de collaboration, mais il nous reste encore à savoir la meilleure façon de parvenir à une plus grande collaboration. Plusieurs modèles peuvent aider les conseils à établir des mécanismes économes et efficaces de travailler ensemble pour dispenser une large gamme de services d'une façon plus systématique. Mais nous ne saurons pas lequel est *le meilleur* tant qu'un éventail n'aura pas été répertorié, examiné et évalué de façon *intégrale*.

Prochaines étapes

Tout le potentiel de collaboration entre conseils scolaires restera limité tant que ces derniers et le ministère de l'Éducation ne décideront pas de mettre en œuvre une approche plus systématique du développement des entreprises conjointes. À notre avis, les conseils scolaires peuvent prendre immédiatement certaines mesures, en élaborant des politiques qui appuient une plus grande collaboration. Mais, les progrès à long terme de la collaboration entre conseils scolaires exigeront un leadership plus soutenu de la part du ministère.

Dans nos délibérations sur les défis qui nuisent au développement des coopératives d'achat, nous avons fait remarquer que les conseillères et les conseillers scolaires énoncent rarement des politiques exigeant des conseils qu'ils travaillent en collaboration avec d'autres conseils en matière d'achat. Notre étude des progrès accomplis par les conseils scolaires a révélé que ce manque d'orientation politique constitue également une barrière à la mise en place d'activités dans d'autres domaines de la gestion des conseils. La plupart des entreprises conjointes sont créées et gérées sans tenir compte de la culture organisationnelle des conseils scolaires.

En l'absence d'un soutien administratif et politique cohérent, les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que les cadres supérieurs admettent rarement l'incidence des activités coopératives sur la performance financière et opérationnelle des conseils. Donc, dans la plupart des cas, ils ne tiennent pas les cadres supérieurs responsables de la promotion et du contrôle de l'efficacité de telles entreprises.

Certes, quelques entreprises coopératives obtiennent le soutien actif des conseillères et des conseilles scolaires. Mais, nous croyons que *toutes* les entreprises de cette nature méritent la reconnaissance et le soutien pleins et entiers des conseillères et des conseillers scolaires, de même que des cadres administratifs. Ce qui est primordial, c'est que les conseillères et les conseillers scolaires prennent dans les plus brefs délais les mesures qui s'imposent pour combler le vide politique qui existe actuellement en ce qui concerne les entreprises conjointes. De ce fait, la CAE recommande :

Recommandation 1

Que les conseils scolaires prennent dans les plus brefs délais les mesures qui s'imposent pour

a. établir des politiques demandant aux conseils de travailler en collaboration avec d'autres conseils et, le cas échéant, d'autres organismes du secteur public pour créer des coopératives et des services à frais partagés dans un plus large éventail d'activités des conseils, et

b. élaborer des mécanismes de responsabilités qui tiennent les cadres supérieurs responsables de la promotion et du contrôle de l'efficacité des entreprises conjointes existantes.

Une étape importante consiste à imprimer une plus grande orientation politique à l'échelle du conseil. Mais nous pensons que la croissance et la viabilité à long terme de la collaboration dépendent de l'élaboration à l'échelle de la province d'une stratégie visant à améliorer et à accroître les possibilités pour les conseils de travailler ensemble afin de fournir une gamme variée de services. En d'autres termes, le soutien accordé à la collaboration entre conseils scolaires doit être plus systématique. Les exemples d'activités en collaboration qui existent dans la province nous permettent d'avoir une idée de la nature du mécanisme de soutien qui sera nécessaire, mais, cette question mérite de toute évidence de faire l'objet d'une recherche plus poussée.

Selon nous, la manière la plus judicieuse de formuler une approche nouvelle et plus systématique de l'aide à la collaboration serait de lancer un nombre restreint d'études pilotes. Le but de ces études serait de déterminer le ou les modes de collaboration susceptibles d'appuyer le mieux un large éventail de partenariats efficaces et durables entre les conseils scolaires et, le cas échéant, d'autres organismes du secteur public. Les conseils scolaires dont le personnel dirige à l'heure actuelle des projets conjoints peuvent et devraient jouer un rôle de premier plan dans la définition de la nature et de la portée des études pilotes.

Mais le succès de telles études sera assujetti à un degré de leadership et à une quantité de ressources que les conseils scolaires à eux seuls ne sont évidemment pas à même d'assumer. Il faudra que le ministère de l'Éducation prenne la direction de cette entreprise. Nous pensons que le ministère devrait également désigner un membre de son personnel pour orienter, administrer et évaluer les études pilotes, et pour fournir les ressources nécessaires pour établir des sites pilotes et offrir un soutien suivi dans des secteurs comme la formation et le perfectionnement professionnel du personnel.

Recommandation 2

Que le ministère de l'Éducation fournisse le leadership et les ressources nécessaires pour mener à bien des projets pilotes visant à évaluer le ou les modes de collaboration les plus susceptibles d'appuyer un large éventail de partenariats efficaces et durables entre conseils scolaires.

La création d'un petit nombre d'études pilotes dans différentes régions de la province est un but raisonnable pour le ministère de l'Éducation. Comme il est indiqué plus haut, le succès de ces études pilotes sera plus grand si les conseils scolaires et d'autres partenaires de l'éducation ont la possibilité de donner un avis utile à chaque étape du processus.

Recommandation 3

Que le ministère de l'Éducation, dans le cadre des études pilotes, établisse et consulte un groupe de référence composé de conseillers scolaires; de directeurs de l'éducation; de cadres supérieurs et moyens; et de représentants de membres du personnel; d'associations professionnelles et d'autres organismes du secteur public et du secteur privé.

Au cours de notre étude des progrès accomplis par les 72 conseils scolaires de l'Ontario et de notre étude de cas des coopératives d'achat, nous avons recueilli beaucoup de renseignements sur les coopératives conjointes dont on pourrait et devrait s'inspirer pour élaborer des études pilotes. Nous nous sommes rendus compte, par exemple, qu'il y a déjà en place en Ontario et ailleurs de nombreuses pratiques novatrices relatives à la gestion des coopératives. Le ministère de l'Éducation, en lançant de nouveaux modes pilotes de collaboration, devrait examiner les pratiques énumérées aux pages 12 et 15.

Recommandation 4

Que le ministère de l'Éducation examine la gamme des pratiques novatrices appliquées dans la gestion des coopératives existantes et en tienne compte lors de l'élaboration d'un ou des modes de collaboration qui seront mis à l'essai dans le cadre des études pilotes.

Nous avons aussi documenté certains des facteurs qui semblent être à l'origine du succès des entreprises conjointes. Il est possible qu'il faille étudier et évaluer davantage l'importance de ces facteurs, mais les résultats de nos recherches nous donnent des bases sur lesquelles nous pouvons faire reposer un ensemble de principes visant à orienter les études pilotes. Voici certaines des caractéristiques que, selon nous, des organismes coopératifs devraient avoir :

- Ils devraient appartenir aux conseils scolaires et être régis par des politiques exigeant que les cadres supérieurs contrôlent et déclarent leur performance.
- Leur structure devrait renfermer des dispositions qui tiennent compte du fait que les différents conseils scolaires participants peuvent prendre des décisions de nature politique différente en ce qui a trait à certaines questions.
- Tous les conseils scolaires participants devraient prendre part au processus de planification stratégique et d'établissement d'objectifs à court et à long terme.
- Les entreprises conjointes devraient être dotées d'un personnel à temps plein et tous les conseils participants devraient partager le coût de la dotation en personnel.
- Les entreprises conjointes devraient être conçues de telle sorte qu'elles puissent desservir complètement les conseils scolaires participants de langue française et de langue anglaise.
- Dans la mesure du possible, les entreprises conjointes auxquelles participent les conseils scolaires devraient s'efforcer de maximiser les aspects positifs de la collaboration en incluant des partenariats avec d'autres organismes du secteur public.

Recommandation 5

Que le ministère de l'Éducation, dans la mise en œuvre des études pilotes, énonce un ensemble complet de principes visant à orienter la création de modes efficaces et durables de collaboration entre conseils scolaires.

Nous croyons qu'une plus grande collaboration garantira aux conseils scolaires une plus grande efficacité en ce qui concerne un éventail d'activités et ils pourront ainsi affecter plus de ressources financières à la salle de classe. Toutefois, pour favoriser une collaboration accrue entre les conseils scolaires, nous devrons comprendre pleinement comment de nouvelles approches de collaboration profiteront au personnel, aux élèves et au système d'éducation dans leur ensemble.

Au début de ce rapport, nous avons indiqué que les conseils scolaires ne font pas suffisamment de rapports sur l'efficacité et les avantages des entreprises conjointes. À nos yeux, une telle situation compromet la marche vers

une collaboration plus poussée. Il faut absolument élaborer un ou des modes de collaboration dont les avantages financiers et non financiers seront appuyés par des preuves évidentes. Une telle mesure sera le facteur le plus important de la collaboration entre conseils scolaires. Pour évaluer les forces et les faiblesses des modes de collaboration, il faudra déterminer pour chacun d'eux les aspects suivants :

- capacité de faire des économies et le montant d'argent qu sera réaffecté à la salle de classe;
- incidence sur la qualité des services;
- adaptabilité à différentes régions de la province;
- adaptabilité à un large éventail d'opérations du conseil;
- capacité d'établir un équilibre entre les besoins des conseils de langue française et ceux des conseils de langue anglaise;
- capacité de répondre aux besoins des systèmes catholiques et des systèmes non catholiques;
- capacité d'accroître les occasions de perfectionnement professionnel;
- incidence sur les membres du personnel

Une évaluation approfondie du ou des modes de collaboration mis à l'essai à des sites pilotes donnera aux conseils scolaires et au public une idée claire des avantages de la collaboration et aidera le ministère de l'Éducation à énoncer des directives politiques adéquates en ce qui concerne les coopératives conjointes. Nous recommandons également que toutes les données recueillies à ce moment-là soient communiquées aux conseils scolaires et à d'autres partenaires du monde de l'éducation pour favoriser une plus grande collaboration.

Recommandation 6

Que le ministère de l'Éducation élabore des stratégies visant à évaluer les forces et les faiblesses du ou des modes de collaboration mis à l'essai lors des études pilotes pour s'assurer que les conseils scolaires et le public comprennent les avantages réels et éventuels d'une plus grande collaboration.

Sommaire et recommandations

Dans ce rapport, nous avons souligné les conclusions de notre étude sur les coopératives d'achat qui existent en Ontario et ailleurs au Canada et aux États-Unis. En plus de décrire la nature de ces coopératives, nous avons mis en relief les données que nous avons obtenues sur les avantages et les défis de telles entreprises. Notre étude a démontré que les conseils scolaires peuvent profiter et profitent réellement de la collaboration, et nous croyons que l'on peut et devrait utiliser nos conclusions pour faciliter l'élaboration de coopératives conjointes dans plusieurs autres domaines de l'action des conseils scolaires.

Selon nous, le ministère de l'Éducation, en collaboration avec les conseils scolaires, devra adopter une approche plus systématique pour accroître le principe de la collaboration si les entreprises conjointes doivent atteindre leur plein potentiel en Ontario. Nous avons défini les caractéristiques d'une approche plus systématique et fourni un exemple de mode de collaboration susceptible de nous aider à mettre en _uvre une telle approche dans toute la province.

Nous croyons qu'il est utile de déterminer le ou les modes de collaboration qui pourront appuyer le mieux la conclusion de partenariats efficaces et durables entre les conseils scolaires et d'autres organismes du secteur public. Par conséquent, nous encourageons le ministère de l'Éducation à étudier et à évaluer complètement une variété de modes de collaboration par le lancement d'un petit nombre d'études pilotes. Les conclusions de ces études pilotes permettront au ministère de prendre des décisions pertinentes en matière de politique et aideront les conseils scolaires et le public à comprendre les avantages réels et éventuels d'une collaboration plus soutenue.

Nous considérons ce rapport comme l'amorce d'une discussion approfondie sur la question de la collaboration entre conseils scolaires.

Recommandation 1 : Que les conseils scolaires prennent rapidement des dispositions pour :

a. établir des politiques demandant aux conseils de travailler en collaboration avec d'autres conseils et, le cas échéant, avec d'autres organismes du secteur public pour mettre sur pied des coopératives et des services à frais partagés dans un plus large éventail des opérations des conseils, et

b. élaborer des mécanismes de responsabilités qui tiennent les cadres supérieurs responsables de la promotion et du contrôle de l'efficacité des entreprises conjointes existantes.

Recommandation 2 : Que le ministère de l'Éducation garantisse le leadership et les ressources nécessaires pour établir des études pilotes visant à évaluer le ou les modes de collaboration qui appuieront le mieux une large variété de partenariats efficaces et durables entre les conseils scolaires.

Recommandation 3 : Que le ministère de l'Éducation, en effectuant les études pilotes, établisse et consulte un groupe de référence composé de conseillères et de conseillers scolaires, de directrices et de directeurs de l'éducation, de cadres supérieurs et moyens et de représentantes et de représentants des membres du personnel, d'associations professionnelles, ainsi que d'autres organismes du secteur public et du secteur privé.

Recommandation 4 : Que le ministère de l'Éducation examine la gamme des pratiques novatrices adoptées par des coopératives existantes et en tienne compte lors de l'élaboration d'un ou des modes de collaboration devant faire l'objet d'études pilotes.

Recommandation 5 : Que le ministère de l'Éducation en effectuant les études pilotes élabore un ensemble complet de principes pour orienter la création de modes de collaboration efficaces et durables entre conseils scolaires. Recommandation 6 : Que le ministère de l'Éducation élabore des stratégies visant à évaluer les forces et les faiblesses du ou des modes de collaboration mis à l'essai lors des études pilotes pour garantir que les conseils scolaires et le public comprennent les avantages et les défis réels et éventuels d'une plus grande collaboration.

Parties complémentaires

1. La Commission d'amélioration de l'éducation. *La voie de l'avenir - IV : Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité. Avril 2000, p. 33.*

2. *Op. cit.*, p. 34

3. M. Ryall, J. Scane, et S. Lawton, Ontario School Board Collaboration: Etiology, Barriers, General Forms and Implications. 1995. Department of Educational Administration. L'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (Onteris Dossier ONO7907).

4. Le ministère de l'Éducation et de la Formation. Communiqué de presse : *20,2 millions de dollars aideront à réduire les coûts de l'éducation.* Mars 1993

5. M. Ryall *et al*, p. 6

6. *Op.cit.*

Annexe A - Liste de sujets et de questions retenus

A) Parlez-nous de votre organisme

1. Veuillez nous parler un peu de l'historique et de la structure globale de votre organisme.
2. Parlez-nous :
   - des organismes qui sont vos partenaires
   - de vos clients
   - de vos fournisseurs.
3. Quelle est la gamme de biens et services dont votre organisme s'occupe?
4. Comment votre organisme s'y prend-il pour acheter des biens et services?

B) Comment vous y prenez-vous pour contrôler la performance?

1. Comment déterminez-vous si le consortium ou la coopérative atteint ses objectifs?
2. Quels sont les indicateurs dont vous vous servez pour mesurer la performance du consortium ou de la coopérative?
3. En vous fondant sur l'évaluation de la performance effectuée, quels sont les domaines qui marchent bien?
4. En vous fondant sur l'évaluation de la performance effectuée, quels sont les domaines qui ont besoin d'être améliorés?
5. Selon vous, de quoi à l'air une entreprise conjointe efficace?

C) Gestion et responsabilité

1. Dans les organismes du secteur public, les dépenses doivent respecter le principe de responsabilité. Dans le vôtre, qui est responsable devant le public de l'usage fait de l'argent des contribuables?
2. Quelles sont les structures en place pour contrôler et déclarer la performance financière de l'organisation, la mise en oeuvre des politiques et le respect des normes d'éthique (conflit d'intérêt, procédures publiques)?
3. Quelles sont les attentes ordinaires en matière d'établissement de rapports et à qui ces rapports sont-ils soumis?
4. Comment sont payés les cadres supérieurs?
5. Comment les contrats sont-ils accordés?
6. Comment traite-t-on les plaintes?
7. Avez-vous des avis à donner relativement à l'élaboration d'un cadre de responsabilité pour un organisme du même genre que le vôtre?

D) L'achat conjoint en tant qu'entreprise

1. Pourquoi avez-vous pris la décision de donner le nom de consortium ou de coopérative à votre organisme?
2. D'après vous, quelles sont les différences qui existent entre les consortiums, les coopératives et les autres types de partenariats?
3. Quelles sont les conditions qui doivent être remplies pour qu'un consortium ou une coopérative réussisse?
4. Quels sont pour les clients et les fournisseurs les avantages et les inconvénients de la participation à des entreprises coopératives?
5. Y a-t-il dans l'évolution d'un consortium ou d'une coopérative un point où la taille d'une telle entité peut être une menace pour sa viabilité (elle est trop petite ou trop grande pour bénéficier des économies d'échelle)?
6. Existe-t-il des situations où cela *ne* vaut *pas* la peine de faire partie d'un tel genre d'entreprise?
7. Quel impact certains modes de coopératives d'achat ont-ils sur les membres du personnel, les fournisseurs, les clients ou les utilisateurs?
8. De quelles manières les coopératives conjointes aident-elles les organismes du secteur public à réaliser des économies?

E) Projets d'avenir

1. Veuillez nous parler des priorités que votre groupe a fixées pour l'avenir.
2. En vous fondant sur les antécédents de votre organisme, quelles sont les pratiques que les organismes conjoints veulent *appliquer, terminer ou poursuivre* à l'avenir?

3. Quels sont les plans en place pour répondre aux changements amenés par les technologies (commerce électronique)?

F) Mise en commun de votre expertise

1. En conclusion, nous aimerions que vous nous présentiez une ou deux des pratiques propres à votre organisme et que d'autres coopératives ou consortiums auraient intérêt à connaître.
2. Et pour finir, si vous aviez un seul conseil à donner à d'autres organismes qui participent à des entreprises du même genre, quel serait ce conseil?

Annexe B - Inventaire des coopératives d'achat de l'Ontario

1 Bruce-Grey Catholic and Bluewater District School Boards, Joint Purchasing and Transportation Department
2 Catholic School Boards Services Association
3 Conseil ontarien des directions de l'éducation de langue française
4 Dufferin-Peel Catholic District School Board-Elementary Core Resource Purchasing Process
5 Elgin, Middlesex, Oxford Purchasing Cooperative
6 Georgian Bay Area Public Purchasing Cooperative
7 Halton Cooperative Purchasing Group
8 Hamilton-Wentworth Purchasing Consortium
9 Intergovernmental Purchasing Group
10 Kawartha Cooperative Purchasing Association
11 Lakehead Purchasing Consortium
12 Niagara Public Purchasing Committee
13 Northern School Resource Alliance
14 Northwestern Ontario Cooperative
15 Ontario Member School Board Association
16 Ottawa-Carleton Educational Purchasing Corporation
17 St. Lawrence Seaway Purchasing Cooperative
18 Sudbury Regional Buying Group
19 Toronto District School Board-Purchasing and Distribution Services Department
20 Cooperative Purchasing Group of Waterloo
21 Wellington County Public Sector Consortium
22 Windsor-Essex Purchasing Cooperative
23 York Region District School Board

1. Bruce-Grey Catholic and Bluewater District School Boards Joint Purchasing and Transportation Department

Joint Purchasing and Transportation Department

Un bref historique du Joint Purchasing and Transportation Department :

De 1992 à 1998, les conseils qui avaient précédé les conseils scolaires de district actuels de Bruce-Grey Catholic et de Bluewater avaient participé à une coopérative d'achat de certains produits. En 1998, après la restructuration des conseils scolaires, les deux nouveaux conseils ont regroupé leurs services d'achat et de transport. Maintenant, chaque conseil affecte des employés au service conjoint, qui partage les dépenses administratives engagées (à l'exception des salaires) et qui est situé dans un seul local abrité par le bureau du conseil catholique de Bruce-Grey. Chaque conseil garde son propre système informatisé de comptabilité et d'achat.

Mode de collaboration : Services à frais partagés

Organismes participants :

Il s'agit d'un service conjoint qui rassemble le Bruce-Grey Catholic District School Board et le Bluewater District School Board. Les deux conseils participent aussi à certains appels d'offres en collaboration avec les comtés de Bruce et de Grey, et avec des organismes locaux d'aînés.

Description des objectifs :

Voici les objectifs du service d'achat conjoint :

- améliorer l'efficacité des biens et services;
- normaliser les produits et tirer partie des rabais obtenus en achetant en vrac et réduire les coûts de livraison;
- avoir accès à un personnel pour assurer la permanence en cas d'absences du personnel de bureau;
- fournir une aide plus importante aux écoles et au système par l'augmentation du personnel.

Principaux domaines d'action :

Près de 60 pour 100 des achats du service conjoint sont effectués au moyen d'appels d'offres pour les deux conseils. Les biens et services achetés ensemble comprennent le mobilier, les fournitures scolaires, les livres de bibliothèque, les manuels scolaires et les contrats d'entretien. Depuis la fusion, le service conjoint a émis 155 appels d'offres conjoints.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- l'élaboration de politiques et de pratiques communes d'achat;
- le mode de services administratifs à frais partagés appliqués aux achats conjoints;
- le leadership des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des cadres supérieurs.

Personnes-ressources :

Cathy Colton
Chef du service des finances
Bruce-Grey Catholic District School Board
Tél. : (519) 364-5820
Téléc. : (519) 364-5882

Dean Currie
Surintendant des finances
Bluewater District School Board
Tél. : (519) 363-2014
Téléc. : (519) 363-3448

Courriel : cathy_colton@bgcdsb.org Courriel : currie@bwdsb.org

2. Catholic School Boards Services Association (CSBSA)

Un bref historique de la CSBSA :

Ce consortium a été constitué en société en 1998. Les membres fondateurs étaient six conseils scolaires de district catholique de la Région du Grand Toronto. Un directeur général a été nommé en mai 1999, pour coordonner les activités de la CSBSA.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

Le Dufferin-Peel Catholic District School Board	Le Simcoe Muskoka Catholic District School Board
Le Halton Catholic District School Board	Le Durham Catholic District School Board
Le Toronto Catholic District School Board	Le York Catholic District School Board

Description des objectifs :

« La CSBSA offre aux six membres participants la possibilité de réduire leurs coûts, d'améliorer leur efficacité et de dégager des recettes en travaillant en collaboration à la prestation des biens et services destinés aux élèves. » (Mission)

Principaux domaines d'action :

À l'heure actuelle, la principale action de la CSBSA est la mise en place d'un mode ou d'une structure de financement des dettes pour faire face aux besoins cruciaux en matière de constitution d'immobilisations qu'ont les conseils participants. La CSBSA a aussi créé quatre équipes de projet dans les domaines suivants : 1) technologies de l'information, 2) achat, 3) constitution d'immobilisations et 4) avantages. Ces équipes ont lancé une variété de projets qui leur ont permis de réaliser des économies au nom des conseils participants.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- l'achat conjoint de produits complexes (non traditionnels);
- la planification stratégique;
- la structure et la gestion (directeur général);
- les possibilités d'avenir de l'entreposage virtuel;
- l'élaboration de bases de données pour faire progresser le principe de la normalisation;
- la planification en vue de la déréglementation des services d'électricité.

Personne-ressource :
Peter Howarth
Directeur général
Catholic School Boards Services Association

Tél. : (905) 793-7862
Téléc. : (905) 793-3934

Courriel : howarthp@excite.com

3. Conseil ontarien des directions de l'éducation de langue française (CODELF)

Un bref historique du CODELF :

Le comité des directrices et directeurs de l'éducation a été établi en 1998 par les 12 nouveaux conseils scolaires de district de langue française de l'Ontario. Au départ, les conseils avaient créé l'association pour tirer profit des fonds offerts par le ministère de l'Éducation au titre de la restructuration des nouvelles entreprises et pour maximiser les ressources à la disposition des nouveaux conseils scolaires.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

Le CODELF se compose des 12 conseils scolaires de district de langue française et conseils catholiques de district de langue française de l'Ontario.

Description des objectifs :

Cette coopérative vise à :

- appuyer les nouveaux conseils scolaires de langue française et les nouveaux conseils scolaires catholiques de langue française par la création de nouveaux réseaux et par l'augmentation de leur pouvoir d'achat;
- veiller à ce que les conseils de langue française et les conseils catholiques de langue française restent unis;
- maximiser les ressources financières à leur disposition.

Principaux domaines d'action :

Le CODELF a signé des contrats portant sur :

- un système informatisé intégré de comptabilité, de ressources humaines et de paie;
- un système de renseignements sur les élèves;
- un système de téléconférence;
- un contrat de services financiers.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- les entreprises conjointes à l'échelle de la province;
- le rôle dynamique que jouent les directrices et les directeurs de l'éducation dans les activités coopératives.

Personne-ressource :

Lise Gadoury
Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord
Tél. : (705) 472-1702
Téléc. : (705) 472-9398

4. Dufferin-Peel Catholic District School Board Elementary Core Resource Purchasing Process

Un bref historique de l'Elementary Core Resource Purchasing Process :

Ce processus d'achat a été établi il y a six ans par le Dufferin-Peel Catholic District School Board.

Mode de collaboration : Il ne s'agit pas d'une coopérative, mais plutôt d'un processus de sélection du matériel pédagogique de base destiné à la salle de classe, qui engage un groupe important et représentatif de membres du personnel enseignant, d'administrateurs scolaires, de membres du personnel d'achat et des services scolaires du bureau central et des maisons d'édition.

Description des objectifs :

Ce processus a été établi pour faire des économies en rationalisant le processus d'achat et en cherchant à obtenir des maisons d'édition des prix fondés sur le volume d'achat. Par ce processus, on vise également à améliorer le rendement des élèves en :

- assurant l'uniformité, la qualité et la quantité du matériel utilisé dans toutes les années d'études et dans toutes les écoles;
- veillant à ce que le matériel acheté réponde aux attentes du ministère et du conseil;
- réalisant une plus grande cohésion des pratiques d'enseignement par l'achat de matériel uniforme.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- le Core Resource Purchasing Process;
- les liens entre les services d'achat et les services de programmation.

Personne-ressource :

Donna Lee Reid, professionnel certifié de l'achat
Chef du service des achats, Dufferin-Peel
Catholic District School Board
Tél. : (905) 890-0708 poste 4258
Téléc. : (905) 890-0483
Courriel : donna.lee.reid@dpcdsb.org

Beverly G. Williams
Surintendante des programmes du Dufferin-Peel
Catholic District School Board

Tél. : (905) 890-0708 (4261)
Téléc. : (905) 890-5961

5. Elgin, Middlesex, Oxford Purchasing Cooperative

Un bref historique de l'Elgin, Middlesex, Oxford Purchasing Cooperative :

Avant 1998, les comtés de London-Middlesex, Oxford et Elgin administraient chacun une coopérative d'achat distincte. Le 28 avril 1998, à la suite du regroupement des comtés de la région, les trois coopératives ont officiellement fusionné pour former une seule coopérative régionale d'achat dotée d'une nouvelle charte et d'un nouveau mandat.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

La coopérative comprend 37 organismes du secteur public, y compris le Thames Valley District School Board, le London Catholic District School Board et la University of Western Ontario.

Description des objectifs :

« Le Groupe a pour but de promouvoir l'efficience, l'économie et l'efficacité dans le domaine de la gestion de l'achat en : invitant conjointement des soumissions, des appels d'offres et/ou des propositions de prix; en encourageant la normalisation des caractéristiques des produits, des modalités des soumissions et des propositions de prix; en échangeant des renseignements sur le marché; en encourageant le perfectionnement professionnel; en discutant de toute autre question retenue par une décision du Groupe. »

Principaux domaines d'action :

Depuis sa création à l'été de 1998, la coopérative a mis en _uvre 38 projets qui comprennent l'achat de :

Services de messageries	Services de courtage	Disquettes pour ordinateurs	Photocopieurs
Gaz naturel	Sel de voirie	Carburant diesel	Fournitures de plomberie
Papier fin, papier pour photocopier			

Veuillez communiquer avec ce groupe pour avoir des renseignements sur :

- les systèmes d'appels d'offres par voie électronique

Personne-ressource :

Grace Osinski
Superviseure, Gestion des achats
Thames Valley District School Board
Tél. : 519) 452-2355

Téléc. : (519) 452-2399
Courriel : g.osinski@tvdsb.on.ca

6. Georgian Bay Area Public Purchasing Cooperative (GBAPPC)

Un bref historique de la GBAPPC :

Cette coopérative a été établie en 1993 et rassemblait neuf organismes du secteur public. À ce moment-là, elle avait une structure très informelle et mettait l'accent sur la réduction des coûts d'achat au moyen du lancement d'appels conjoints d'offres de produits. Depuis, son mandat a été élargi pour inclure la formation et le perfectionnement professionnel du personnel chargé des achats.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

Vingt-quatre organismes du secteur public y compris des bureaux municipaux et de comté, des hôpitaux, des organismes de services sociaux, des commissions de services publics, le Georgian College, le Simcoe County District School Board et le Simcoe Muskoka Catholic District School Board.

Description des objectifs :

« Quoique le résultat le plus concret de la coopérative soit l'économie réalisée par l'achat en vrac, les économies secondaires réalisées par le réseautage et la découverte de meilleurs modes de gestion du matériel auront à long terme des effets nettement plus importants. De plus, les réunions mensuelles fournissent un forum pour la discussion de cas et la résolution de problèmes, qui ont aidé un grand nombre des membres à trouver une solution à un problème constant. » (Rapport annuel)

Principaux domaines d'action :

L'organisation d'activités de perfectionnement professionnel est une des spécialités de cette coopérative. En 1999, elle était en charge, entre autres, de la tenue de séminaires portant sur la restructuration d'Hydro Ontario et sur les questions liées à l'an 2000. La GBAPPC se procure collectivement les produits suivants :

Services téléphoniques interurbains	Contenants pour l'élimination des déchets	Encre en poudre et fournitures pour ordinateurs	Frais de courtiers en douane
Fournitures de conciergerie	Photocopieurs	Lampes et ballasts	Fournitures de bureau

Veuillez communiquer avec ce groupe pour avoir des renseignements sur :

- l'organisation d'activités de perfectionnement professionnel pour les acheteurs publics;
- les relations avec les vendeurs;
- la préparation de rapports annuels;

- la constitution officielle en société;
- les mécanismes de détermination et de déclaration des économies réalisées.

Personnes-ressources :

Arlene Lennox
Chef du service des achats
Simcoe County District School Board
Tél. : (705) 734-6363 poste 294
Téléc. : (705) 728-2265
Courriel : alennoxd.corkett@edstectr.scdsb.on.ca

Bob Bourne
Ville de Barrie
(705) 739-4220 poste 4409
(705) 739-4237

7. Halton Cooperative Purchasing Group (HCPG)

Un bref historique du HCPG :

Ce groupe a été formé en 1974. À l'origine de sa création était le désir de réaliser, au nom de ses membres, des économies pour les contribuables de Halton et les organismes du secteur public.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

La municipalité régionale de Halton	
La ville de Burlington	La ville d'Oakville
La ville de Milton	La ville de Halton Hills
La commission hydroélectrique de Milton	La bibliothèque publique d'Oakville
La bibliothèque publique de Burlington	Le Halton District School Board
Le Halton Catholic District School Board	La Halton Region Conservation Authority

Description des objectifs :

« Maximiser la valeur de chacun des deniers publics dépensés, en travaillant conjointement pour promouvoir l'efficacité et les économies d'échelle dans les domaines de l'achat et de la gestion du matériel par la communication, la normalisation des produits, l'évitement du double-emploi et la mise en commun des ressources. »

Principaux domaines d'action :

Appels d'offres conjoints visant plus de 40 produits dont les suivants :

Asphalte	Temps d'antenne cellulaire	Mobilier	Fournitures pour ordinateurs
Fournitures de bureau		Services d'appels interurbains	Fournitures de conciergerie
Gaz naturel	Services de recyclage de carburant	Sel de voirie	Papier fin
Cartes Visa pour petits achats			

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- les stratégies visant à promouvoir et à commercialiser les activités coopératives du secteur public;
- la planification stratégique;
- l'établissement de rapports annuels;
- le calcul et la déclaration des économies et des évitements de coûts;
- la promotion des activités de perfectionnement professionnel.

Personne-ressource :

Charlotte Meissner
Directrice administrative, Bibliothèque publique d'Oakville
Tél. : (905) 815-2031
Téléc. : (905) 815-2024
Courriel : meissnec@opl.on.ca

8. Hamilton-Wentworth Purchasing Consortium

Un bref historique du Hamilton-Wentworth Purchasing Consortium :

Le consortium a été mis sur pied il y a environ 15 ans, depuis lors les membres ont collaboré à l'achat de produits selon les besoins. Ces dernières années, depuis l'introduction dans la région de changements comme la fusion des conseils scolaires, le consortium fonctionne de façon plus informelle.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

Ce consortium du secteur public regroupe le collège Mohawk, la McMaster University, le Hamilton-Wentworth Catholic District School Board, la ville de Hamilton, la région de Hamilton-Wentworth, le Hamilton Steel Railway, la ville de Stoney Creek, la ville de Dundas et la ville d'Ancaster.

Description des objectifs :

Le consortium a débuté et s'est développé à partir d'un objectif qui est de réaliser des économies pour les organismes participants.

Principaux domaines d'action :

Fournitures de bureau	Papier fin	Peinture	Téléphones cellulaires
Entretien d'ascenseurs	Sel de voirie		

Personne-ressource :

Mike Burjaw
Chef du service des achats
Hamilton-Wentworth District School Board
Tél. : (905) 521-2528
Téléc. : (905) 521-2536
Courriel : mburjaw@hwdsb.on.ca

9. Intergovernmental Purchasing Group (IPG)

Un bref historique de l'IPG :

Ce groupe très informel discute de la constitution d'entreprises d'achat conjoint depuis environ 17 ans. Bien que les membres participent à des appels d'offres conjoints visant une variété de produits, leurs organismes d'attache ne considèrent pas leur coopérative comme une coopérative structurée.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

La ville de Brampton	La ville de Mississauga
Le Dufferin-Peel Catholic District School Board	Le Peel District School Board
La municipalité régionale de Peel	La ville de Caledon

Description des objectifs :

Le groupe a déclaré que son objectif est « de faire en sorte que nos cadres supérieurs nous choisissent parmi tous les autres fournisseurs de services pour que nous puissions gérer leurs programmes d'achat stratégique et leur procurer des services d'achat. »

Principaux domaines d'action :

Les appels d'offres conjoints concernent notamment les produits suivants :

Temps d'antenne cellulaire	Photocopieurs	Enveloppes	Télécopieurs
Papier fin	Carburants	Lampes et ballasts	Sel de voirie

L'IPG participe à deux coopératives d'achat qui comptent aussi d'autres organismes du secteur public. Dans la première, la région de Peel et la ville de Mississauga ont lancé un appel d'offres commun concernant un réseau de fibres optiques, et dans la seconde, l'IPG a lancé un appel d'offres commun (sous la direction de la Police de Peel) relatif à un système radiophonique pour les besoins de la police et pour les incendies.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- l'achat en commun de produits complexes (p. ex. réseau de fibres optiques);
- le « Coop Call Summary », qui effectue des rapports sur les économies réalisées.

Personne-ressource :

Donna Lee Reid, professionnel certifié de l'achat
Chef du service des achats, Dufferin-Peel Catholic District School Board
Tél. : (905) 890-0708 poste 4258
Téléc. : (905) 890-0483
Courrier électronique : donna.lee.reid@dpcdsb.org

10. Kawartha Cooperative Purchasing Association

Un bref historique de la Kawartha Cooperative Purchasing Association :

Cette association a été formée il y a plus de 10 ans par différents organismes du secteur public de la région de Kawartha. Les acheteurs et les chefs des services d'achat de ces organismes avaient une longue tradition de collaboration, dans certains cas, 15 ou 20 ans.

Mode de collaboration : Réseau d'acheteurs

Organismes participants :

Le Kawartha Pine Ridge District School Board
La Trent University
La corporation de la ville de Peterborough
Le Collège Sir Sanford Fleming
Le centre de santé régional de Peterborough
Le Five Counties Children's Centre
Le Trillium Lakelands District School Board
Le comté de Peterborough
La Peterborough Utilities Commission
Le comté de Victoria
Le Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board

Description des objectifs :

La Kawartha Cooperative Purchasing Association a été formée pour :

- accroître la mise en commun de renseignements entre les membres;
- économiser de l'argent par l'achat conjoint;
- améliorer les rapports avec les vendeurs locaux.

Principaux domaines d'action :

Bien que l'association estime que sa principale fonction soit la mise en _uvre du *processus* d'achat, plutôt que la soumission de propositions visant une liste déterminée de produits, elle a signé des contrats communs concernant des produits comme le gaz naturel, les carburants et le papier à photocopier.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- les stratégies de communication;
- les relations avec les vendeurs locaux;
- les stratégies de réseautage.

Personne-ressource :

Stephen MacPhee
Superviseur, Service des achats
Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board
Tél. : (705) 748-4861 poste 234
Téléc. : (705) 748-4293
Courriel : smacphee@pvnccdsb.on.ca

11. Lakehead Purchasing Consortium

Un bref historique du Lakehead Purchasing Consortium :

Ce consortium a été établi en 1990 lorsque ses membres fondateurs se sont regroupés pour signer des contrats portant sur l'achat de gaz naturel. Depuis, le nombre des produits achetés en commun consignés sur sa liste est passé à 12, et il compte maintenant 12 membres participants.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

Le Lakehead District School Board	La Thunder Bay Airport Authority
La ville de Thunder Bay	La Northern School Resource Alliance
Le Collège Confederation	La Lakehead University
La bibliothèque publique de Thunder Bay	Le Thunder Bay Regional Hospital
Le Hogarth Westmount Hospital	Le Lakehead Regional Family Centre
Le St. Joseph's Care Group	Le Thunder Bay Catholic District School Board

Description des objectifs :

Le but de ce consortium est de « profiter de l'efficacité et des avantages financiers de l'achat en coopération. » Ses autres objectifs sont la normalisation des caractéristiques des produits, la mise en commun de renseignements, l'étude conjointe et l'évaluation des nouveaux processus de gestion des fournitures.

Principaux domaines d'action :

Jusqu'à présent, le consortium a signé collectivement des contrats relatifs aux 12 biens et services suivants :

Papier utilisé par les services de conciergerie	Sacs de poubelle	Papier à photocopier	Papier pour ordinateurs
Élimination des déchets	Linge	Éclairage	Fournitures de conciergerie
Vérification et inspection des alarmes d'incendie	Gaz naturel	Services de messageries	Voyages

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- la détermination et déclaration des économies réalisées;
- l'établissement de rapports annuels;
- les relations avec les vendeurs;
- la constitution en société et les modalités.

Personne-ressource :

Tom Eaton
Thunder Bay Catholic District School Board
Tél. : (807) 625-1510
Téléc. : (807) 625-1583
Courriel : teaton@tbcdsb.on.ca

12. Niagara Public Purchasing Committee (NPPC)

Un bref historique du NPPC :

Le NPPC a été établi en 1978. Les premiers membres se connaissaient bien, et se sont rendus compte que leurs organismes pourraient tirer partie de l'achat conjoint. Le comité a pris de l'ampleur, lentement et soigneusement, jusqu'à compter 40 organismes publics de la région de Niagara.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

Plus de 40 organismes publics de la région de Niagara participent bénévolement à cette coopérative. Près de 35 membres achètent en commun les produits les plus fréquemment demandés. Le Niagara DSB et le Niagara Catholic DSB sont tous les deux membres de cette coopérative.

Description des objectifs :

« Le Niagara Public Purchasing Committee a reçu pour mission de fournir un forum aux chefs des services d'achat

pour qu'ils puissent partager des renseignements et tirer le maximum de profit de chaque dollar dépensé au profit mutuel des organismes participants. Tout cela par la coopération et les pratiques d'achat professionnelles. »

Principaux domaines d'action :

Le Comité lance des d'appels d'offres pour l'achat d'une large gamme de produits dont les suivants :

Asphalte		Sacs de poubelle	Lampes and ballasts
Papier fin	Entretien des ascenseurs	Gaz naturel	Élimination des déchets
Piles	Sel de voirie	Tuyau de ponceau	Pare-neige et montants
Carburants (essence, mazout, gazogène)	Communications sans fil		Service d'extinction d'incendie

Veuillez communiquer avec ce groupe pour avoir des renseignements sur :

- la constitution en société;
- la planification stratégique à long terme;
- l'augmentation des membres;
- les stratégies visant à contrôler les économies réalisées.

Personne-ressource :

Gary Meek
Coordonnateur des achats
Municipalité régionale de Niagara
Tél. : (905) 984-3658
Téléc. : (905) 682-8521
Courriel : gmeek@regional.niagara.on.ca

13. Northern School Resource Alliance

Un bref historique de la Northern School Resource Alliance :

Cet organisme a été établi en 1977 avec le soutien du ministère de l'Éducation. Son objectif est d'appuyer les petits conseils ou les conseils isolés du Nord de l'Ontario ou les deux, les administrations scolaires responsables des autochtones, les écoles privées de services financiers, et le soutien aux élèves. Au fil des ans, l'organisme a évolué; aujourd'hui, il est administré par ses membres du secteur de l'éducation, est doté d'un personnel et fonctionne selon le principe de la rémunération à l'acte.

Mode de collaboration : Organismes de services régionaux

Organismes participants :

L'Alliance compte à la fois des membres votants et des acheteurs non votants. Les deux sont considérés comme des *clients* de l'Alliance lorsqu'ils font des demandes de biens et services. Les membres actuels comprennent les

administrations scolaires suivantes :

Le Northern District School Area Board	Le Caramat District School Area Board
Le Collins District School Area Board	Le Nakina District School Area Board
L'Upsala District School Area Board	L'Ignace District Roman Catholic Separate School Board
Le Mine Centre District School Area Board	Le Connell & Ponsford District School Area Board
L'Atikokan Roman Catholic Separate School Board	Le Red Lake Area Combined Roman Catholic Separate School Board

Les membres associés actuels incluent le Northwest Catholic District School Board, le Summer Beaver District School Area Board, le Hornepayne Roman Catholic Separate School Board, et la Grassy Narrows Education Authority, Inc.

Description des objectifs :

« La Northern School Resource Alliance vise à fournir à ses clients des services administratifs et de curriculum adaptés à leurs besoins éducationnels d'une manière rentable. »

Principaux domaines d'action :

La Northern School Resource Alliance offre des services dans les domaines suivants :

Affaires et finances	Services d'orientation scolaire
Perfectionnement professionnel	Soutien aux agents de supervision
Programme d'enseignement régional	Projets spéciaux
Services de supervision	Counseling social
Soutien aux conseils d'école	Technologies de l'information
Négociations et règlement de différends	
Soutien à la liaison par Internet	

L'Alliance fournit également des services architecturaux et de génie, de ressources humaines, de santé et sécurité au travail et des services juridiques.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- les communications et le marketing;
- le site Web (www.resourcenorth.com);
- la collaboration dans les domaines non traditionnels.

Personne-ressource :

Fred Porter
Directeur général
Northern School Resource Alliance
Tél. : (807) 475-6989
Téléc. : (807) 475-6945
Courriel : fporter@resourcenorth.com

14. Northwestern Ontario Cooperative

Un bref historique de la Northwestern Ontario Cooperative :

Cette coopérative a été établie en juin 1999 par 10 organismes du secteur public du Nord-Ouest de l'Ontario. Actuellement, il est surtout un partenariat entre le conseil catholique de Kenora et le conseil de Keewatin-Patricia. Des dispositions concernant le groupage sont inclues dans les contrats afin que d'autres membres puissent avoir accès aux services offerts par la coopérative.

Mode de collaboration : Réseau d'acheteurs

Organismes participants :

Le Keewatin-Patricia District School Board	Le Kenora Catholic District School Board
Le Northwest Catholic District School Board	Le Rainy River District School Board
La corporation de la ville de Dryden	Les Patricia Region Senior Services Inc.
Le centre de santé du district de Sioux Lookout	Le Sioux Lookout Zone Hospital
La ville de Sioux Lookout	Le canton de Sioux Narrows

Description des objectifs :

L'objectif de cette coopérative est de promouvoir l'efficacité en matière de gestion des achats et des fournitures a) en invitant conjointement les fournisseurs à présenter des soumissions ou des propositions de prix relatives à des produits d'usage courant, b) en encourageant la normalisation des produits et c) en favorisant la mise en commun de renseignements sur le marché et l'aide technique entre les membres.

Principaux domaines d'action :

Jusqu'à présent, la coopérative a fait des appels d'offres communs pour l'achat de papier, la vérification des avertisseurs d'incendie, les fournitures générales et les ordinateurs. Les membres ont aussi exprimé leur intérêt à l'égard du lancement d'appels d'offres conjoints pour se procurer des services de gestion de l'énergie, des fournitures scolaires et des carburants.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- l'utilisation de la technologie pour surmonter les défis que pose la distance;
- la détermination et la déclaration des économies réalisées.

Personne-ressource :

Arlene Szestopalow
Agente d'achat, Keewatin-Patricia District School Board
Tél. : (807) 468-5571 poste 253
Téléc. : (807) 468-3857
Courriel : arlene.szestopalow@kpdsb.on.ca

15. Ontario Member School Board Association

Un bref historique de l'Ontario Member School Board Association :

L'Association a débuté en 1997. Ses membres se composent de 16 conseils scolaires publics qui sont passés à 8 après la fusion. Les membres sont composés de directrices et de directeurs, mais il existe aussi une structure composée de comités. Il existe un comité d'approvisionnement réunissant des représentantes et des représentants des services d'achat des organismes participants.

Organismes participants :

Le Peel District School Board, le Halton District School Board, le Hamilton-Wentworth District School Board, le District School Board of Niagara, le Waterloo Region District School Board, le Thames Valley District School Board, l'Upper Grand District School Board, and le Grand Erie District School Board.

Description des objectifs :

Le but de l'Association est de dégager des recettes et d'assurer l'efficacité des transactions. Au lieu de chercher des produits particuliers pour faire des économies, l'Association s'est concentrée sur la rationalisation de chaînes d'approvisionnement d'un grand nombre de produits.

Principaux domaines d'action :

- l'approvisionnement en un grand nombre de produits et de matériel d'usage courant;
- le concept de gestion à grande échelle d'entrepôt, de livraison et de fournitures.

Personne-ressource :

Mike Burjaw
Chef des achats
Tél. : 905) 521-2528
Téléc. (905) 521-2536
Courriel : mburjaw@hwdsb.on.ca

16. Ottawa-Carleton Educational Purchasing Corporation (OCEPC)

Un bref historique de l'OCEPC :

En 1993, le *Bourne Report* recommandait que les conseils scolaires de la région d'Ottawa-Carleton « envisagent sérieusement la mise en œuvre d'un consortium de services de soutien et de services administratifs ». Par conséquent, l'OCEPC a été constitué en société en 1996.

Mode de collaboration : Services à frais administratifs partagés

Organismes participants :

L'Ottawa-Carleton Catholic District School Board	Le Conseil scolaire de district de l'Est de l'Ontario
Le Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario	L'Ottawa-Carleton District School Board

Description des objectifs :

- déterminer les biens et services dont se servent les membres;
- définir des normes communes en ce qui concerne les biens et services;
- garantir l'uniformité de l'approvisionnement de ces biens et services entre les membres;
- arranger la fourniture des biens et services pour ses membres, et réaliser des économies globales pour chacun d'eux sur cette prestation.

Principaux domaines d'action :

Voici les principaux biens et services demandés à l'OCEPC et pour lesquels il lance des appels d'offres :

Contrôle des systèmes d'alarme	Papeterie	Véhicules	Mobilier de salle de classe
Ordinateurs	Biens consommables	Télécopieurs	Carburants
Fournitures de bibliothèque	Services de livraison de lait	Imprimantes	Recyclage

Les autres biens et services pour lesquels l'OCEPC fait des appels d'offres comprennent le gaz naturel, les photocopieurs et les télécommunications.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour avoir des renseignements sur :

- les services administratifs à frais partagés;
- les stratégies visant à faciliter l'achat coopératif de produits plus complexes.

Personne-ressource :

Jacques Marcil
Chef du service des achats
Ottawa-Carleton Educational Purchasing Corporation
Tél. : (613) 831-5686 poste 301
Téléc. : (613) 831-5692
Courriel : jacques_marcilocepc@ocdsbp.edu.on.ca

17. St. Lawrence Seaway Purchasing Cooperative

Un bref historique de la St. Lawrence Seaway Purchasing Cooperative :

Avant l'établissement d'une coopérative formelle, les conseils scolaires de la région de St. Lawrence Seaway avaient établi des entreprises conjointes informelles. Puis, vers le milieu des années 90, une étude effectuée par un spécialiste a indiqué qu'il existe une bonne possibilité d'une plus grande coopération dans le domaine des achats. Les conseils ont reçu des subventions dans le cadre du fonds d'aide à la transition du ministère de l'Éducation.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

L'Upper Canada District School Board	Le Limestone District School Board
Le Hastings and Prince Edward District School Board	Le Catholic District School Board of Eastern Ontario
L'Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board	Le St. Lawrence College of Applied Arts and Technology

Description des objectifs :

Selon la charte de la coopérative, ses buts sont :

- promouvoir une coopération plus étroite, l'échange d'information et l'interaction entre les membres;
- inviter des appels d'offres communs relatifs à des produits d'usage courant;
- encourager la normalisation des caractéristiques des produits d'usage courant;
- mettre en commun des renseignements sur les marchés, les vendeurs et les achats;
- encourager les activités de perfectionnement professionnel par l'entreprise d'étude conjointe.

Principaux domaines d'action :

Papeterie	Fournitures pour imprimantes	Fournitures pour les arts	Sacs de poubelle
Matériel audiovisuel	Mobilier de salle de classe	Téléphones cellulaires	Papier hygiénique
Biens consommables pour la salle de classe			

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- la constitution en société;
- l'approche régionale de l'achat conjoint.

Personne-ressource :

Ron MacLaren
Contrôleur des services d'achats
Upper Canada District School Board
Tél. : (613) 342-0435 poste 1271
Téléc. : (613) 342-7444

Courriel : maclarenr@ucdsb.on.ca

18. Sudbury Regional Buying Group (SRBG)

Un bref historique du SRBG :

En 1993, tous les organismes du secteur public de la région de Sudbury ont fait face à d'énormes pressions pour rationaliser leurs activités et réduire leurs coûts. C'est ce qui a porté sept organismes du secteur public à créer le Sudbury Regional Buying Group.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

- Le Cambrian College
- L'Université Laurentienne
- Le Sudbury Catholic District School Board
- Le Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario
- La municipalité régionale de Sudbury et six villes avoisinantes (en voie de restructuration)
- L'hôpital régional de Sudbury
- Le College Boréal
- Sudbury Hydro
- Le Rainbow District School Board
- Le Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario
- Le ministère du Développement du Nord et des mines

Description des objectifs :

« Avoir le plus pour chaque dollar dépensé et promouvoir l'efficacité dans les domaines de l'achat et de la gestion du matériel » en lançant des appels d'offres commun, en normalisant les produits, en échangeant des renseignements sur le marché, en encourageant l'organisation d'activités de perfectionnement professionnel et l'élaboration de stratégies à long terme afin de contenir les coûts.

Principaux domaines d'action :

La coopérative achète conjointement du gaz naturel, des lampes et ballasts, du papier fin, des carburants (huile, diesel et gazoline), des fournitures scolaires, du sel et du sable de voirie.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- les stratégies visant à faciliter la coopération parmi les systèmes scolaires;
- les stratégies visant à appuyer les relations avec les vendeurs;
- l'élaboration de modalités et de caractéristiques communes.

Personne-ressource :

Peter Duncan
Chef adjoint du service des finances

Rainbow District School Board
Tél. : (705) 674-3171 poste 290
Téléc. : (705) 674-5471
Courriel : duncanp@rainbow.on.ca

19. Toronto District School Board Purchasing and Distribution Services Department

(auparavant le Public School Boards of Metropolitan Toronto Purchasing and Warehousing Cooperative)

Un bref historique du Purchasing and Distribution Services Department :

La Metro Cooperative, comme elle était connue avant la transition, en 1998, aux nouveaux conseils scolaires de district, était officiellement formée en septembre 1996, après énormément de recherches et d'essais. La coopérative a pris la relève des fonctions d'achat, d'entreposage et de distribution de chacun de ses membres participants. Son but était de rationaliser les fonctions d'achat et de distribution des conseils scolaires publics de la région urbaine de Toronto en réponse aux coupures budgétaires. À la suite de la fusion des conseils scolaires et de leur restructuration, la Metro Cooperative est devenue le Purchasing and Distribution Services Department du nouveau Toronto District School Board.

Mode de collaboration : Services administratifs à frais partagés

Anciens organismes participants :

Le City of York Board of Education	Le Metro Toronto Board of Education
L'East York Board of Education	L'Etobicoke Board of Education
Le North York Board of Education	Le Conseil scolaire de Toronto
Le CEFCUT (Conseil de l'éducation de langue française)	

Description des objectifs :

- déterminer et saisir les possibilités de faire davantage d'économies et d'améliorer les services;
- exploiter la combinaison des ressources des anciens conseils scolaires pour établir et maintenir des pratiques efficaces et économiques concernant l'achat et l'entreposage;

Principaux domaines d'action :

La Metro Cooperative achète, entrepose et distribue des biens et services au nom des conseils scolaires participants. Il lance des appels d'offres conjoints relatifs à un large éventail de biens et services. En voici un échantillon succinct :

Appareils ménagers	Mobilier (salle de classe et bureau)	Services et fournitures de restauration (cafétérias)	Fournitures de bureau
Fournitures de salle de classe	Services de cartes pour petits achats	Papeterie	Déblayage de la neige

Services de photocopie et de polycopie numérique	Services de transport des élèves	Ordinateurs et logiciels	Instruments pour écrire et dessiner

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- les modes de services à la clientèle;
- le contrôle et la déclaration des économies réalisées;
- le mode de services administratifs à frais partagés (structure et gestion);
- entreposage sur la base du recouvrement des coûts;
- le catalogage en ligne et les systèmes de commande;
- la participation des employés et la prise de décisions conjointes.

Personne-ressource :

Terry Kyritsis
Chef, Services d'achat et de distribution
Toronto District School Board
Tél. : (416) 397-2511
Téléc. : (416) 204-5491
Courriel : terry.kyritsis@tdsb.on.ca

20. Cooperative Purchasing Group of Waterloo

Un bref historique de la Cooperative Purchasing Group of Waterloo :

Après la publication en 1978 d'un rapport préparé par la Waterloo Region Review Commission, les services d'achat des quatre principales municipalités de la région de Waterloo se sont mis d'accord pour se lancer de façon informelle dans l'achat coopératif. En 1990, le groupe a adopté des modalités. En 1994, la coopérative s'est élargie pour inclure des conseils scolaires, des collèges et des universités.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes participants :

Le Waterloo Region District School Board	Le Waterloo Catholic District School Board
La région de Waterloo	Le Conestoga College
La Wilfrid Laurier University et la University of Waterloo	La société locale de conservation
Trois hôpitaux régionaux	Les administrations hydrauliques de la région
Les villes de Waterloo, de Cambridge, de Kitchener	

Description des objectifs :

« Le Cooperative Purchasing Group est déterminé à fournir le plus d'avantages et de ressources possibles à ses organismes participants et à ses groupes clients en ayant recours à des modes, des pratiques et des techniques d'approvisionnement progressives et innovatrices. » (Mission)

Principaux domaines d'action :

Aujourd'hui, ce sont les produits du papier que la coopérative achète le plus souvent en commun. Un nombre total de 26 produits sont achetés en commun par l'intermédiaire de la coopérative, y compris ce qui suit :

Émulsions d'asphalte	Chlorure de calcium	Carburants diesel	Essence
Sacs de poubelle	Fournitures médicales	Mazout domestique	Gros sel pour la voirie
Lampes et ballasts	Photocopieurs	Produits chimiques pour les piscines	Panneaux de signalisation
Enlèvement d'huiles usées, de peinture, de solvants	Compteurs à eau intérieurs	Nettoyage de fenêtres	Trous de visite/bassins collecteurs

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- les communications et le marketing;
- le site Web (www.adm.uwaterloo.ca/infopur/index.html).

Personne-ressource :

John Doerr
Waterloo Catholic District School Board
Tél. : (519) 578-3660
Téléc. : (519) 578-9967
Courriel : jdoerr@wcdsb.edu.on.ca

21. Wellington County Public Sector Consortium

Un bref historique du WCPSC :

Ce consortium a été formé en 1993 par l'ancien conseil scolaire catholique de Wellington et l'ancien conseil scolaire de Wellington et le Guelph Cooperative Purchasing Group. Le nouveau consortium a reçu du ministère de l'Éducation 300 000 $ au titre des fonds d'aide à la transition.

Le Guelph Cooperative Purchasing Group existe depuis 1981. Il est actuellement le groupe de travail sur l'achat du Wellington County Public Sector Consortium.

Le nouveau consortium a organisé avec beaucoup de succès un symposium intitulé « Futures Symposium » qui a convaincu les directrices et les directeurs généraux des organismes participants des avantages éventuels de la constitution en consortium. Par conséquent, un coordonnateur a été engagé pour superviser les fonctions administratives du consortium.

Mode de collaboration (groupe de travail sur l'achat) : Organisme responsable

Organismes participants :

L'Upper Grand District School Board	Le Wellington Catholic District School Board
La corporation de la ville de Guelph	Le Groves Memorial Community Hospital
Le Guelph General Hospital and St. Joseph's Hospital and Home	Le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario
Le Homewood Health Centre Inc.	La University of Guelph
Le comté de Wellington	Guelph Hydro
L'Elliott Group	

Le Groupe s'est aussi lié avec un groupe d'achat de Waterloo par l'intermédiaire de la ville de Cambridge, qui envoie un représentant à chacune des réunions du WCPSC.

Description des objectifs :

La vision du WCPSC est de « dispenser des services de qualité supérieure par la mise en commun et la maximisation des ressources. »

Le Guelph Cooperative Purchasing Group, qui est le groupe de travail sur l'achat du plus grand consortium du comté de Wellington, a déclaré que son but est de se lancer dans l'achat conjoint « comme moyen de réduire les coûts des biens et services en achetant en vrac à des prix unitaires plus faibles; et en évitant le dédoublement éventuel des efforts et des dépenses. »

Le groupe de travail sur l'achat a affirmé par ailleurs que « le but du groupe est de promouvoir l'efficacité dans le domaine de la gestion des achats et du matériel en :

- invitant conjointement les soumissions, les projets et les propositions de prix concernant les produits d'usage commun;
- encourageant la normalisation des caractéristiques des produits d'usage commun;
- échangeant des renseignements sur le marché;
- encourageant la mise sur pied d'activités de perfectionnement professionnel;
- adoptant toute autre méthode retenue par une résolution du groupe ».

Principaux domaines d'action :

Le consortium _uvre conjointement dans un certain nombre de secteurs autres que le simple secteur d'achat. Ces domaines sont réunis en groupes de travail, qui incluent ce qui suit :

Ressources humaines (p. ex. élaboration de politiques, compétences en gestion et en leadership)	Achat (p. ex. formation de divers groupes, papier et fournitures de bureau)	Opérations (p. ex. entretien à frais partagés des pelouses, formation sur la santé et la sécurité au travail)	Services d'utilité publique (p. ex. gaz naturel, télécommunications, et électricité)
Santé et sécurité au travail (p. ex. vaccins antigrippaux, cours donnant droit à la certification)	Consortium de banque (services financiers)	Services informatiques (p. ex. formation, réseau élargi)	Formation sur les médias

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- les groupes de travail spécialisés (notamment les consortiums de banque et de gaz naturel);
- le site Web (www.wcpsc.guelph.on.ca);

- la participation des administrateurs en chef;
- les assemblées générales annuelles;
- les stratégies de communication.

Personne-ressource :

Kim Denstedt
Coordonnateur
Welllington County Public Sector Consortium
Tél. : (519) 821-6195
Téléc. : (519) 821-5043
Courriel : kimd@psresourcegroup.com

22. Windsor-Essex Purchasing Cooperative

Un bref historique de la Windsor-Essex Purchasing Cooperative :

Les membres de cette coopérative se sont réunis pour la première fois au début des années 90. Il s'agit d'une coopérative informelle permettant aux organismes participants de prendre part à une gamme restreinte d'appels d'offres conjoints. Nombreux sont les membres qui font également partie du Gas Consortium et de WEDNet, un projet de réseau élargi qui se met sur pied la région de Windsor-Essex.

Mode de collaboration : Organisme responsable

Organismes membres :

Le Greater Essex County District School Board	Le Windsor-Essex Catholic District School Board
La corporation de la ville de Windsor	La University of Windsor
Le Windsor Regional Hospital	Les Regional Utility Commissions
La Windsor Housing Authority	Le St. Clair College of Applied Arts and Technology
Le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest	

Principaux domaines d'action :

Gaz naturel	Papier fin		Sacs de poubelle
Technologie relative au réseau élargi	Fournitures d'éducation physique	Produits chimiques pour les piscines	Services téléphoniques interurbains
Fournitures de conciergerie			

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- L'achat conjoint et la mise en œuvre de systèmes technologiques.

Personne-ressource :

Robert Bailey
Greater Essex County District School Board
Tél. : (519) 255-3252
Téléc. : (519) 255-1514
Courriel : bob_bailey@gecdsb.on.ca

23. York Region District School Board:
a) Purchasing Cooperative with the York Region Catholic District School Board
b) Le York Region Buyers Group

Un bref historique des entreprises d'achat conjoint du York Region District School Board :

Le conseil scolaire de district de la région de York et le conseil scolaire de district catholique de York effectuent ensemble leurs achats depuis le début des années 90. Le conseil de la région de York fait aussi partie de la York Public Buyers Cooperative, établie il y a environ 15 ans par 3 municipalités de la région de York.

Mode de collaboration : Les deux coopératives désignent un organisme responsable

Organismes participants :

a) Le York Region District School Board et le York Region Catholic District School Board.

b) Les membres incluent les conseils scolaires de district participants énumérés plus haut, l'Université York, une société de conservation, des cantons, des bibliothèques, des administrations hydrauliques régionales et un collège communautaire.

Description des objectifs :

a) Objectifs de la coopérative d'achat des deux conseils scolaires :

- réaliser des économies par le biais des services à frais partagés;
- mettre en commun des renseignements et en avoir plus par le truchement des entreprises conjointes.

b) Objectifs du York Region Buyers Group :

- Effectuer des achats coopératifs afin de réduire le temps consacré aux activités administratives et améliorer l'efficacité des processus d'achat.

Principaux domaines d'action :

a) Les deux conseils ont normalisé un grand nombre de leurs produits communs. Le conseil de la région de York indique qu'environ 70 pour 100 de l'ensemble de ses achats annuels sont faits en collaboration avec le conseil

catholique de la région de York.

b) Le York Region Buyers' Group participe à l'achat d'une grande variété de biens et services. Le conseil de la région de York est l'organisme responsable de l'élimination des déchets, des téléphones cellulaires, du papier, des services téléphoniques interurbains, des services audiovisuels et des fournitures de conciergerie.

Veuillez communiquer avec ce groupe pour obtenir des renseignements sur :

- le contrôle et la déclaration des économies réalisées;
- les ateliers annuels de vendeurs;
- les coopératives;
- les stratégies de communication.

Personne-ressource :

Ossie Roberts
York Region District School Board
Tél. : (416) 969-7170 poste 2231
Téléc. : (905) 727-1931
Courriel :

7. Autres sites consultés au Canada et aux États-Unis

Ministères d'État ou ministères provinciaux

Alberta Learning, Gouvernement de l'Alberta

Anglophone Provincial Board of Education, Nouveau-Brunswick

Arizona Department of Administration, Management Services Division, Purchasing Office

Arizona Department of Education

State of California Department of General Services, Procurement Division

Manitoba "MASH" Sector Purchasing Authorities

Michigan Schools Energy Cooperative

New Brunswick Supplies and Services Department

Newfoundland Department of Education

New York State Department of Education

Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest

Nova Scotia Department of Finance, Procurement Branch

Gouvernement du Nunavut

Office of Purchasing, State of Michigan

Oregon Department of Administrative Services, Purchasing Sector

Districts scolaires 14, 15, 16, Nouveau-Brunswick

Prince Edward Island Department of Education

Purchasing Commission, Gouvernement de la Colombie-Britannique

Ministère de l'Éducation du Québec

Ministère des Finances du Québec

Saskatchewan Education, Gouvernement de la Saskatchewan

Saskatchewan Property Management Corporation

State of Texas Procurement Services Division, Texas Cooperative Purchasing Program

Texas Local Government State-wide Purchasing Cooperative

Gouvernement du Yukon

Bureaux régionaux ou bureaux de comté

Central Alberta Regional Consortium

Central Texas Purchasing Centre, Region XIII

Los Angeles County Office of Education

Sacramento County Office of Education

Coopératives municipales

Calgary Regional Consortium

City of Portland, Bureau of Purchases

Urban Purchasing Committee
(*Winnipeg School Division No.1, Assiniboine South No. 3, River East No. 9*), Winnipeg, Manitoba)

Conseils scolaires ou districts scolaires

Annapolis Valley Regional School Board, Nouvelle-Écosse

Burin Peninsula, District 7, Conseil scolaire, Terre-Neuve

Calgary Board of Education, Alberta

Commission scolaire centrale, Sillery, Québec

Commission scolaire de Montréal, Québec

Corner Brook/Deer Lake/St. Barbe South, District 3, Terre-Neuve

Eastern School District, Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard

Halifax Regional School Board, Nouvelle-Écosse

Langley School District #35, Colombie-Britannique

Lester B. Pearson School Board, Beaconsfield, Québec

Los Angeles Unified School District, Purchasing Branch

Medicine Hat Catholic Board of Education, Alberta

Nassau Board of Cooperative Educational Services, Long Island, New York

New York City Board of Education

Paradise Valley Unified School District No. 69, Tucson, Arizona

Red Deer Public School District, Alberta

River East School Division #9, Winnipeg, Manitoba

Saskatchewan Rivers School Division #119 Board of Education

Saskatoon Catholic Board of Education

Saskatoon Public School Division, Saskatchewan

Sr. Wilfrid Laurier School Board, Laval, Québec

Tuscon Unified School District, Purchasing and Warehouse Services

Vancouver School Board

Associations

Arizona Association of School Business Officials

Michigan Association of School Boards

Michigan Public Purchasing Officers Association

New York State Association of School Business Officials

Nova Scotia School Boards Association

Ontario Public Buyers Association

Oregon Public Purchasing Association

Purchasing Management Association of Canada

Saskatchewan School Trustees Association

Texas Association of Business Officials

Autres

Canadian Council for Public/Private Partnerships

Mohave Education Services Cooperative

Centre for the Study of Cooperatives - Université de la Saskatchewan

National Institute of Government Purchasing Inc.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.